Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Industrial
Unidad de Posgrado

Implementación del Balanced Scorecard para mejorar el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú - 2025

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería Industrial

AUTOR

Angelith Thaiz MANTILLA SANCHEZ

ASESOR

Mg. Fernando NORIEGA BARDALEZ

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Mantilla, A (2026). *Implementación del Balanced Scorecard para mejorar el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú - 2025*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Angelith Thaiz Mantilla Sanchez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74774278
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-0872-4719
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Fernando Noriega Bardalez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	O6445509
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1774-0753
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Breezy Pilar Martínez Paredes
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	25222260
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Flor De María Milagros Tapia Vargas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08809650
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Alejandro Cornelio Gallegos Chocce
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08689922
Datos de investigación	
Línea de investigación	9. Gestión organizacional sostenible. ODS 9: INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA C.17.0.9

Grupo de investigación	No Aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Áncash Provincia: Santa Distrito: Nuevo Chimbote Calle: Brasil S/N Latitud: -9.116959 Longitud: -78.549419
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025 - 2026
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería industrial https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN N°024-UPG-FII-2026

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

En la ciudad de Lima del día siete del mes de agosto del año dos mil veintiséis, siendo las catorce horas, se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ – 2025",** presentado por la **Bach. ANGELITH THAIZ MANTILLA SANCHEZ,** para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería Industrial.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido APROBADO con la calificación de DIECISEIS (16) BUENO.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de **MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL a la Bach. ANGELITH THAIZ MANTILLA SANCHEZ.**

En señal de conformidad, siendo las 14:49 **horas** se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

DRA. BREEZY PILAR MARTÍNEZ PAREDES
Presidente

DRA. FLOR DE MARÍA MILAGROS TAPIA VARGAS
Miembro

MG. ALEJANDRO CORNELIO GALLEGOS CHOCCE
Miembro

MG. FERNANDO NORIEGA BARDALEZ
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **FERNANDO NORIEGA BARDALEZ** en mi condición de asesor(a) acreditado(a) mediante **DICTAMEN N°043-UPG-FII-2024** de la tesis, cuyo título es: "**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ – 2025",** presentado por el(la) magíster **ANGELITH THAIZ MANTILLA SANCHEZ** para optar el grado académico de **MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**, **CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el **14%** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del grado académico de **MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

Lima, 14 de agosto de 2026

Firma del Asesor

Nombres y Apellidos del asesor: **FERNANDO NORIEGA BARDALEZ**

DNI: **O6445509**

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

Dedicatoria

A mis padres, Ruth y Orlando, por enseñarme que los sueños se construyen con esfuerzo, constancia y convicción.

A mis hermanos, Jhames, Angell y Jesús, por recordarme, en los momentos más simples y en los más difíciles, el verdadero significado de la familia.

A mi nanita Maritza y a mi abuelita Sabina, porque en su cariño encontré refugio, en sus palabras sabiduría.

Agradecimientos

A Dios, por sostener mi camino con su amor.

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por contribuir a mi formación académica y profesional.

Al Mg. Fernando Noriega, por su orientación y valiosos aportes durante el desarrollo de esta investigación.

A quienes me acompañaron durante este proceso, por su confianza y apoyo.

INDICE GENERAL

RESUMEN ix
ABSTRACT x
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN 1
1.1. Situación problemática 7
1.2. Formulación del problema 7
1.2.1. Problema General 7
1.2.2. Problemas Específicos 7
1.3. Justificación de la investigación 8
1.4. Objetivos de la investigación 9
1.4.1. Objetivo General 9
1.4.2. Objetivos Específicos 10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 11
2.1. Antecedentes 11
2.2. Bases teóricas 17
2.4. Glosario 30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 33
3.1. Hipótesis general 33
3.2. Hipótesis específicas 33
3.3. Identificación de variables 34
3.4. Operacionalización 35
3.5. Matriz de consistencia 335
3.6. Tipo y diseño de investigación 38
3.7. Unidad de análisis 39
3.8. Población de estudio 40
3.9. Tamaño de muestra 40
3.10. Selección de la muestra 41
3.11. Técnicas de recolección de datos 42

3.12. Análisis e interpretación de la información.....43
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....42
CONCLUSIONES 111
RECOMENDACIONES 113

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables 35
Tabla 2: Matriz de consistencia 36
Tabla 3: Población de estudio 40
Tabla 4: Análisis de datos 43
Tabla 5: Fortalezas 47
Tabla 6: Debilidades 47
Tabla 7: Oportunidades 47
Tabla 8: Amenazas 48
Tabla 9: Matriz FODA 48
Tabla 10: Articulación del BSC y desempeño organizacional. 50
Tabla 11: Perspectiva financiera 54
Tabla 12: Perspectiva clientes 55
Tabla 13: Perspectiva procesos internos 56
Tabla 14: Perspectiva aprendizaje y crecimiento 57
Tabla 15: Cuadro de mando integral 59
Tabla 16: Cronograma 63
Tabla 17: CMI antes de implementación del BSC 67
Tabla 18: CMI después de implementación del BSC 69
Tabla 19: Comparación del CMI 71
Tabla 20: Cálculo de índice de retorno de inversión 73
Tabla 21: Cálculo de índice de rentabilidad sobre patrimonio 73
Tabla 22: Cálculo de índices de perspectiva finanzas 74
Tabla 23: Encuesta de satisfacción del cliente 74
Tabla 24: Análisis descriptivo de satisfacción del cliente 75
Tabla 25: Encuesta de valor percibido de la empresa 75
Tabla 26: Valor percibido de la empresa 76
Tabla 27: Cálculo de índices de perspectiva cliente 76
Tabla 28: Cálculo de índices de tiempo de respuesta 77
Tabla 29: Cálculo de índice de calidad 77
Tabla 30: Cálculo de índices de perspectiva procesos internos 78

Tabla 31: Encuesta de satisfacción de trabajadores 78
Tabla 32: Satisfacción de trabajadores 79
Tabla 33: Encuesta de competencias laborales 79
Tabla 34: Índice de desarrollo de competencias laborales 80
Tabla 35: Cálculo de perspectiva aprendizaje y crecimiento 80
Tabla 36: Cálculo de índices de desempeño organizacional 81
Tabla 37: Prueba de SHAPIRO-WILK 83
Tabla 38: Prueba de T de Student 84
Tabla 39: Prueba de homogeneidad de varianzas 85
Tabla 40: ANOVA 85
Tabla 41: Prueba de SHAPIRO-WILK 86
Tabla 42: Prueba de WILCOXON 87
Tabla 43: Prueba de homogeneidad de varianzas 87
Tabla 44: ANOVA 87
Tabla 45: Prueba de SHAPIRO-WILK 88
Tabla 46: Prueba de T de Student 89
Tabla 47: Prueba de homogeneidad de varianzas 90
Tabla 48: ANOVA 90
Tabla 49: Prueba de KOLMOGOROV-SMIRNOV 91
Tabla 50: Prueba de WILCOXON 92
Tabla 51: Prueba de homogeneidad de varianzas 92
Tabla 52: ANOVA 93
Tabla 53: Prueba de SHAPIRO-WILK 94
Tabla 54: Prueba de T de STUDENT 94
Tabla 55: Prueba de homogeneidad de varianzas 95
Tabla 56: ANOVA 95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diseño de investigación 39
Figura 2: Perspectivas del Balanced Scorecard..... 53
Figura 3: Dashboard de incrementos 82

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025, la investigación fue de tipo aplicada, contando con un enfoque cuantitativo, donde el nivel de investigación fue correlacional y el diseño de investigación fue pre-experimental, asimismo, como instrumentos, se hizo uso de una lista de cotejo, cuestionarios y guía de análisis documental. Los resultados evidenciaron que la implementación del Balanced Scorecard permitió mejorar el desempeño organizacional de la empresa pesquera de Chimbote, incrementando el índice global de 47.31% a 67.66%, lo que representa una mejora del 20.35% respecto a la medición inicial. Llegando a concluir que la implementación del Balanced Scorecard fortaleció de manera significativa el desempeño organizacional, al integrar de forma sistémica las perspectivas de cliente, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, contribuyendo a una gestión más eficiente, orientada a resultados y sostenible en la empresa pesquera de Chimbote durante el año 2025.

Palabras claves: Balanced Scorecard, desempeño organizacional, empresa, perspectivas, pesquera

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the extent to which the implementation of the Balanced Scorecard improves organizational performance in a fishing company in Chimbote, Peru, in 2025. The research was applied in nature, with a quantitative approach, a correlational level of investigation, and a pre-experimental research design. The instruments used included a checklist, questionnaires, and a document analysis guide. The results showed that the implementation of the Balanced Scorecard improved the organizational performance of the fishing company in Chimbote, increasing the overall index from 47.31% to 67.66%, representing a 20.35% improvement compared to the initial measurement. It was concluded that the implementation of the Balanced Scorecard significantly strengthened organizational performance by systematically integrating the perspectives of customer, finance, internal processes, and learning and growth, contributing to more efficient, results-oriented, and sustainable management in the Chimbote fishing company during the year 2025.

Keywords: Balanced Scorecard, organizational performance, company, perspectives, fisheries

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica para mejorar el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú. En un contexto empresarial caracterizado por la necesidad de optimizar procesos, fortalecer la competitividad y alinear objetivos estratégicos con las operaciones, el Balanced Scorecard (BSC) permite evaluar el desempeño organizacional desde las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2016).

Actualmente, diversas organizaciones buscan herramientas que permitan mejorar su desempeño organizacional de manera sostenible, superando enfoques tradicionales centrados únicamente en indicadores financieros. En este sentido, el BSC se reconoce como una metodología eficaz para cambiar la estrategia en aspectos concretos, apoyar en la toma de decisiones y buscar el fortalecimiento de la eficiencia operativa, por ello, su uso en el sector pesquero resulta importante, considerando las exigencias del mercado y la necesidad de una administración de modo integro orientado a resultados (Santa y Valdeos, 2024).

En el capítulo I, se desarrolla la situación problemática de la empresa objeto de estudio, donde se formuló el problema general y específicos. Asimismo, se plasmó la justificación de la investigación y se establecieron el objetivo general y los objetivos específicos que sirven de guía para el desarrollo del estudio.

En el capítulo II, se presentan los antecedentes internacionales y nacionales asociados al Balanced Scorecard y al desempeño organizacional. Además, se desarrollan las bases teóricas sobre las que se sustentan las variables de

estudio, sus dimensiones e indicadores, así como un glosario de términos primordiales para el desarrollo del estudio.

En el capítulo III, se detalla la metodología de investigación, donde se consideró el tipo y diseño de estudio, las hipótesis, la operacionalización de variables, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos que se usaron para la recolección y análisis de la información.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos y su discusión, todo ello alineados a los objetivos planteados, evidenciando el efecto de la implementación del BSC en el desempeño organizacional de la empresa pesquera.

Por último, se plasman las conclusiones de la investigación, las mismas que sintetizan los principales hallazgos de la investigación, y se formulan sugerencias que se orienten a fortalecer la gestión estratégica y mejorar de manera continua el desempeño organizacional en la empresa pesquera de Chimbote.

1.1. Situación problemática

En el entorno empresarial contemporáneo, se caracteriza por su dinamismo y alta competitividad, las empresas están enfrentando el desafío de mejorar su desempeño organizacional a fin de asegurar su sostenibilidad y su éxito a largo plazo (Dávila et al.). Este desempeño no solo se mide en aspectos financieros, sino también se mide por la eficiencia de los procedimientos internos, la satisfacción del cliente, la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización (Hoque y James, 2000), dado que el desempeño de una organización se asocia con el nivel de éxito o fracaso que llega a obtener una empresa, en este sentido, resalta que una gestión eficiente y organizada en la implementación de sus estrategias permite asegurar su competitividad, aumentar su producción y lograr mayores beneficios económicos, lo que a su vez repercute en la expansión de su mercado (Montejano et al., 2021).

En un contexto mundial, debido a los distintos avances tecnológicos, así como la modernización, las empresas de hoy en día se sujetan a distintas adaptaciones y cambios, las mismas que buscan contar con un desempeño organizacional que se fortalezca en términos de calidad, dado que, el mundo actual, refleja que ya no solo es suficiente el contar con misión, metas, visión, entre otros, para el cumplimiento eficiente de las funciones, sino se requieren de técnicas y herramientas que permitan de esta actividad un procedimiento capaz de cumplir con un desempeño organizacional eficiente (Méndez y Méndez, 2021). En este contexto, uno de los sistemas estratégicos más efectivos es el BSC, según un estudio realizado por Bain & Company, en el que se aplicaron 1268 encuestas a gerentes de empresas a nivel mundial sobre herramientas y tendencias de gestión, se identificó que el BSC se encuentra entre las 15 herramientas de gestión más utilizadas, con un nivel de uso del 38 %, en primer lugar se ubica la planificación estratégica, con un 48 % de utilización, asimismo, el BSC ocupa el tercer lugar dentro de las 25 herramientas de gestión más populares y registra un nivel de satisfacción de 3,93 en una escala de cinco puntos (Rigby & Bilodeau, 2018).

Por otro lado, los reportes elaborados por Kaplan y Norton (2014) evidencian diversas dificultades en la gestión estratégica de las organizaciones. Los resultados muestran que el 60 % de las organizaciones no vincula sus presupuestos con la estrategia institucional; asimismo, el 95 % del personal no comprende claramente la estrategia empresarial. Además, el 85 % de los equipos directivos dedica como máximo una hora al mes a la revisión de la estrategia, mientras que el 70 % de las empresas no relaciona los incentivos de los mandos medios con los objetivos estratégicos. Finalmente, solo el 10 % de las estrategias formuladas logra implementarse de manera exitosa. Estos resultados permiten inferir que en muchas organizaciones existe una significativa brecha entre la planificación estratégica y las actividades operativas que se desarrollan diariamente.

En el contexto peruano, según la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP (2020), el sector empresarial concentra el 99.5 % del total de empresas formales en la economía del país. De este porcentaje, el 95.6 % corresponde a microempresas, el 3.8 % a pequeñas empresas y el 0.1 % a medianas empresas. Asimismo, el 85.2 % de estas organizaciones se dedica principalmente a actividades de comercio y servicios, mientras que el 14.8 % restante participa en actividades productivas como manufactura, construcción, agropecuaria, minería y pesca.

En este contexto, la implementación del Balanced Scorecard se ha incrementado progresivamente, particularmente en organizaciones orientadas a fortalecer su competitividad y eficiencia operativa, evidenciándose como una herramienta eficaz para alinear los objetivos estratégicos y optimizar la gestión empresarial (Carire, 2023). Diversas organizaciones peruanas han implementado el BSC con resultados positivos. Por ejemplo, una investigación realizada en una pequeña empresa peruana evidenció mejoras en la eficiencia operativa y en la toma de decisiones estratégicas tras la implementación del BSC (Lindo, 2018).

A pesar de los beneficios, muchas empresas peruanas enfrentan desafíos en la implementación efectiva del BSC, como la falta de capacitación adecuada y la resistencia al cambio organizacional, donde estos obstáculos estarían limitando el potencial del BSC para mejorar el desempeño organizacional (Masías, 2020).

La región de Áncash destaca como una de las principales zonas de la industria pesquera, debido a que cuenta con el mayor número de plantas habilitadas por SANIPES. En total posee 69 plantas autorizadas, lo que representa el 100 % de las plantas registradas en la macro región norte, de estas, dos corresponden a plantas de tipo curado, especializadas en la elaboración de anchoveta en salazón (PNIPA, 2019), motivo por el cual se evidencia que dicha zona cuenta con una economía significativa basada en la pesca, sin embargo, las empresas locales enfrentan desafíos relacionados con la gestión eficiente de recursos y la sostenibilidad operativa, en este contexto, la implementación de herramientas como el BSC puede ser crucial para las empresas de Áncash, permitiéndoles mejorar su desempeño organizacional y adaptarse a las exigencias del mercado (Vilcarino, 2020).

En este contexto, se encuentra una empresa pesquera ubicada en la ciudad de Chimbote, región Áncash, dedicada a la elaboración de productos hidrobiológicos. Esta organización tiene como objetivo atender la demanda alimentaria tanto del mercado nacional como internacional, garantizando procesos que cumplen con altos estándares de calidad en la producción de anchoas en salazón y otros productos primarios derivados de recursos hidrobiológicos (Vergara, 2023). La pesquera, no es ajena a la realidad expuesta, dado que, la empresa presenta una falta de alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas, lo que genera esfuerzos dispersos y pérdida de enfoque organizacional, donde según el Informe de Evaluación Interna 2023 de la empresa, solo el 22% del personal conoce con claridad la misión y visión institucional, lo que demuestra una débil integración estratégica (Informe de evaluación interna, 2023).

Así mismo existe una carencia de indicadores de gestión claramente definidos, lo que impide medir de manera objetiva el rendimiento de las distintas áreas, donde esta falta de métricas también dificulta la evaluación periódica del cumplimiento de metas, generando decisiones reactivas en lugar de estrategias proactivas, en esa línea, se realizó un diagnóstico situacional en la línea de anchovetas en salazón, donde se identificó como área crítica el proceso de empanizado y envasado, determinando una eficiencia física de materia prima del 90.29%, pero una productividad de mano de obra de 422.72 kg de anchoveta

neta por hora-hombre, evidenciando oportunidades de mejora en los procesos operativos (Azaña y Mendoza, 2022). Un estudio de métodos y tiempos reveló que el proceso de la empresa en estudio constaba de 23 actividades, de las cuales solo el 80% generaban valor, lo cual, sin una gestión estratégica adecuada, limita el aprovechamiento de estas métricas para la toma de decisiones (Azaña y Mendoza, 2022).

Asimismo, se evidencia una escasa articulación entre las áreas administrativas, operativas y comerciales, lo que provoca duplicidad de esfuerzos y baja eficiencia en los procesos. La comunicación interna es limitada y poco estructurada, lo que impide una adecuada retroalimentación entre los niveles jerárquicos, donde según encuestas internas, el 67% del personal considera que la información no fluye oportunamente entre áreas (Informe de evaluación interna, 2023).

Sumado a ello, no existe un mapa estratégico integral que visualice claramente la misión, visión y objetivos a largo plazo, dificultando la gestión por resultados. La empresa enfrenta dificultades en el control de costos y margen operativo, lo que afecta su rentabilidad; además, presenta baja fidelización de clientes y desconocimiento de sus necesidades, debido a la falta de herramientas estratégicas (Vergara, 2023). Asimismo, la ausencia de sistematización de procesos y mecanismos de mejora limita su innovación y capacidad de respuesta. La empresa presenta una capacitación insuficiente del personal, sin una estrategia clara para el desarrollo del talento, lo que genera brechas de competencia y desmotivación, lo que ha generado una rotación del 28% en el área operativa durante el 2024 y brechas de competencia técnica, además, no utiliza herramientas tecnológicas para monitorear el desempeño organizacional, afectando la eficiencia de sus sistemas y resultando en un desempeño organizacional irregular y poco sostenible, la empresa carece de una herramienta integral que articule las cuatro perspectivas clave lo que limita seriamente su capacidad para ejecutar la estrategia y medir su impacto, esta situación pone en riesgo su competitividad frente al crecimiento del sector pesquero y la demanda de estándares internacionales en la industria (Azaña y Mendoza, 2022).

Además de las deficiencias estratégicas y operativas ya mencionadas, la empresa por medio de la Resolución Directoral N.º 061-2022-SANIPES/DIGESA, ha sido observada por SANIPES por no mantener actualizado su Plan de Higiene y Saneamiento, lo cual compromete el cumplimiento normativo y pone en riesgo la inocuidad de los productos procesados (SANIPES, 2022), donde esta falta de control también refleja una debilidad en la gestión de procesos internos y en la implementación de mecanismos de mejora continua, aspectos que podrían abordarse de forma integral mediante el Balanced Scorecard. A ello se suma que la empresa por medio de la Resolución Directoral N.º 113-2022-SANIPES/DIGESA, ha sido sancionada por no cumplir con la adecuada segregación de residuos sólidos en su planta, lo que refleja debilidades en el control ambiental y en la gestión operativa, esta situación no solo implica riesgos ambientales, sino que también puede afectar la imagen institucional y la sostenibilidad del negocio en un sector cada vez más exigente con estándares internacionales (SANIPES, 2022).

En resumen, la Empresa pesquera de Chimbote, enfrenta desafíos significativos en su desempeño organizacional debido a la falta de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard, donde la implementación de esta herramienta es indispensable para mejorar su eficiencia operativa, satisfacción del cliente y competitividad en el mercado, contribuyendo así al desarrollo económico de la región de Áncash.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

PG: ¿En qué medida la implementación del Balanced Scorecard, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025?

1.2.2. Problemas Específicos

PE01: ¿En qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva finanzas, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025?

PE02: ¿En qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva cliente, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025?

PE03: ¿En qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva procesos internos, mejora el desempeño organizacional, en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025?

PE04: ¿En qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente porque contribuye al análisis y fortalecimiento del conocimiento sobre el BSC como instrumento de gestión estratégica y su influencia en el desempeño organizacional, específicamente en empresas del sector pesquero, asimismo, permite evidenciar la relación entre las cuatro perspectivas del BSC y el desempeño organizacional, demostrando cómo su correcta alineación estratégica mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones, además, el estudio aporta evidencia empírica en un contexto poco abordado por la literatura, lo que permite ampliar y actualizar los enfoques teóricos existentes, sirviendo como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión estratégica y el desempeño organizacional (Kaplan y Norton, 2016).

1.3.2. Justificación práctica

Posee una justificación práctica, porque permite a la empresa pesquera de Chimbote identificar y corregir debilidades en su desempeño organizacional mediante la implementación del BSC, contribuyendo a mejorar la planificación, el control de los procesos y la toma de decisiones estratégicas, asimismo, beneficia a los trabajadores al clarificar los objetivos organizacionales, fortalecer la comunicación interna y promover el desarrollo de competencias, incrementando su desempeño y compromiso laboral (Ultreras et al., 2024).

1.3.3. Justificación metodológica

La investigación se justifica metodológicamente porque el enfoque cuantitativo y el diseño preexperimental permiten medir de manera objetiva el efecto de la implementación del BSC sobre el desempeño organizacional, mediante la comparación de resultados antes y después de su aplicación. Asimismo, el uso de técnicas como la encuesta y el análisis documental, junto con instrumentos validados y confiables, garantiza la obtención de información precisa y

verificable, fortaleciendo la validez de los resultados y conclusiones del estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

OG: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

1.4.2. Objetivos Específicos

OE01: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva finanzas, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

OE02: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva cliente, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

OE03: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva procesos internos, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

OE04: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación, se presentan los antecedentes internacionales:

Romero et al. (2025), en México, realizaron una investigación titulada “Adaptación del cuadro de mando integral (CMI) para evaluar el desempeño organizacional en las universidades públicas mexicanas” publicada en la Revista Formación Universitaria, tuvo como objetivo adaptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) para evaluar el desempeño organizacional de universidades públicas mexicanas, este antecedente aporta a la presente investigación al evidenciar que las perspectivas del Balanced Scorecard se encuentran interrelacionadas y permiten una evaluación integral del desempeño organizacional, asimismo, respalda el enfoque sistémico del CMI como instrumento de gestión estratégica, lo cual sustenta su aplicación en una empresa pesquera, al permitir analizar de manera conjunta las dimensiones financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para mejorar el desempeño organizacional.

Lalaleo y Martínez (2023), en Ambato, Ecuador, realizaron la investigación titulada "Evaluación de la efectividad de las estrategias bajo las perspectivas del BCS", publicada en la Revista Data and Metadata, la cual tuvo como objetivo

realizar una evaluación de la eficacia de las estrategias empresariales en las organizaciones de rango mediano haciendo uso de las perspectivas del BSC, este antecedente contribuye a la presente investigación al evidenciar que las organizaciones analizadas presentan un bajo nivel de implementación del Balanced Scorecard, lo que repercute negativamente en su desempeño organizacional, asimismo, demuestra que las deficiencias en la perspectiva financiera y del cliente afectan directamente el desempeño de los procesos internos, confirmando la interdependencia entre las perspectivas del BSC, este aporte resulta relevante para el presente estudio, ya que sustenta la necesidad de implementar el Balanced Scorecard de manera integral en una empresa pesquera, con el fin de fortalecer la gestión estratégica, mejorar el desempeño organizacional y evitar una aplicación parcial que limite sus beneficios.

Méndez et al. (2022), en Guayaquil, Ecuador, realizaron una investigación titulada “El BSC y la medición de desempeño en las Instituciones de Educación Superior”, publicada en la revista INDUSTRIAL ENGINEERING, tuvo como objetivo analizar si el BSC es una herramienta eficiente para la medición del desempeño de las Instituciones de Educación, este antecedente contribuye a la presente investigación al sustentar que el BSC es una herramienta integral y versátil para la medición del desempeño organizacional, más allá del ámbito financiero, asimismo, refuerza la idea de que el BSC facilita el monitoreo de los objetivos estratégicos y promueve la mejora continua dentro de las organizaciones, este aporte respalda teóricamente la aplicación del Balanced Scorecard en una empresa pesquera, al demostrar que su implementación contribuye al fortalecimiento de la gestión estratégica, al alineamiento organizacional y al logro sostenido de resultados.

Méndez y Méndez (2021), en Guayaquil, Ecuador, realizaron una investigación titulada “El BSC y su efecto en el desempeño de las organizaciones” publicada en la Revista Espacios, la misma que tuvo como objetivo analizar al BSC como instrumento para medir el desempeño organizacional, evaluando su impacto positivo desde diversas perspectivas, este antecedente contribuye a la presente investigación al sustentar que el BSC actúa como un modelo integral de gestión

que permite alinear las metas estratégicas con las acciones operativas, fortaleciendo el desempeño organizacional, asimismo, respalda la relevancia del uso de indicadores financieros y no financieros para una evaluación equilibrada de la gestión, este aporte resulta pertinente para el estudio, ya que fundamenta teóricamente la aplicación del BSC en una empresa pesquera, evidenciando su capacidad para mejorar la comunicación interna, el compromiso del personal y la sostenibilidad organizacional.

Hoque y James (2000), en Australia, desarrollaron un estudio titulado "Vinculación de las medidas del BSC con el tamaño y los factores del mercado: impacto en el desempeño de la organización", publicado en la revista Journal of Management Accounting Research, el objetivo fue analizar el vínculo entre el tamaño organizacional, la etapa del ciclo de vida del producto, el posicionamiento en el mercado, la aplicación del BSC y el desempeño de la organización, este antecedente contribuye a la presente investigación al sustentar que el uso del Balanced Scorecard se asocia positivamente con la mejora del desempeño organizacional, independientemente del tamaño o sector de la empresa. Asimismo, evidencia que el BSC favorece la incorporación de indicadores estratégicos orientados a la innovación y al desarrollo organizacional, este aporte respalda la aplicación del BSC en una empresa pesquera, al demostrar que su implementación permite fortalecer la gestión estratégica y mejorar el desempeño organizacional en contextos empresariales competitivos.

Pincay (2020), en Manabí, Ecuador, realizó una investigación titulada: "BSC como herramienta de planificación en la Escuela de Inclusión Económica del GAD 24 de Mayo", para optar el grado de Maestro en ingeniería comercial en la Universidad Estatal del Sur de Manabí, cuyo objetivo principal fue analizar el BSC como herramienta de planificación, este antecedente contribuye a la presente investigación al evidenciar que el BSC constituye una herramienta efectiva de planificación estratégica, capaz de fortalecer la gestión organizacional y orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales, asimismo, sustenta que la aplicación del BSC favorece la mejora en la relación con los clientes, el desarrollo organizacional y el fortalecimiento de la

rentabilidad, este aporte respalda la pertinencia de implementar el Balanced Scorecard en una empresa pesquera, como medio para mejorar su desempeño organizacional y sostenibilidad.

Rafiq et al. (2020), en China, elaboraron el artículo científico titulado “Impacto de un BSC como Herramienta de Sistema de Gestión Estratégica para Mejorar el Desarrollo Sostenible: Medición de la Mediación del Desempeño Organizacional a través de PLS-Smart”, publicado en la revista Sustainability, el estudio tuvo como objetivo analizar el efecto de un sistema de gestión estratégica mediante la aplicación del BSC, este antecedente contribuye a la presente investigación al sustentar que el BSC actúa como un sistema de gestión estratégica capaz de fortalecer el desempeño organizacional y generar impactos positivos en la sostenibilidad de las organizaciones, asimismo, respalda la importancia de integrar las cuatro perspectivas del BSC como un modelo articulado que influye de manera directa en la mejora de los resultados organizacionales, este aporte resulta relevante para el estudio, ya que fundamenta teóricamente la aplicación del BSC en una organización pesquera, orientada a mejorar su desempeño organizacional y asegurar una gestión sostenible.

Vega y LLuglla (2019), en Ecuador, realizaron una investigación titulada "El BSC como herramienta de gestión organizacional", publicada en la Revista Científica ECOCIENCIA, la cual tuvo como objetivo realizar el análisis de los beneficios, barreras y las contribuciones que se han generado producto de la aplicación del BSC, este antecedente contribuye a la presente investigación al evidenciar que la implementación del BSC genera beneficios significativos en la gestión organizacional, tales como el fortalecimiento del aprendizaje estratégico, la alineación de los objetivos estratégicos de corto y largo plazo y la mejora en los sistemas de información, asimismo, resalta que el uso del BSC aporta al incremento de la satisfacción de los trabajadores y a fortalecer la gestión del desempeño, este aporte respalda la pertinencia de aplicar el Balanced Scorecard en una empresa pesquera, con el fin de mejorar su desempeño organizacional y la eficiencia de su gestión.

Del mismo modo, se tiene los antecedentes nacionales:

Ore et al. (2023), en Lima, Perú, realizó una investigación titulada “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica”, publicada en la Revista Científica Pakamuros, tuvo como propósito realizar una revisión sobre la Planificación estratégica como mecanismo de gestión en las empresas y su rentabilidad, este antecedente contribuye a la presente investigación al sustentar que el planeamiento estratégico constituye un instrumento fundamental de gestión para orientar la toma de decisiones y enfrentar escenarios adversos en las organizaciones, reforzando la importancia de estructurar la gestión empresarial a partir de dimensiones como la planificación, organización, dirección y control, las cuales guardan relación directa con la mejora del desempeño organizacional, este aporte resulta relevante para el presente estudio, ya que respalda la necesidad de implementar herramientas de gestión estratégica, como el Balanced Scorecard, en una empresa pesquera, con el propósito de fortalecer su desempeño organizacional y su orientación a resultados sostenibles.

Yurivilca (2023), en Huancayo, Perú, realizó la investigación titulada “BSC para mejorar el desempeño organizacional en la marisquería Sol Sabor & Mar S.R.L. Huancayo 2021”, para optar el grado de magister en Administración en la Universidad Nacional del Centro del Perú, este antecedente contribuye a la presente investigación al evidenciar que la implementación del BSC permite mejorar de manera significativa el desempeño organizacional en empresas del sector alimentario, respaldando la efectividad del BSC como herramienta de gestión estratégica para fortalecer la alineación de objetivos, la eficiencia operativa y la gestión del desempeño, este aporte resulta especialmente relevante para el presente estudio, ya que sustenta la aplicación del BSC en una empresa pesquera, al tratarse de un contexto productivo similar y orientado a la mejora del desempeño organizacional.

Gordillo (2022), en Arequipa, Perú, desarrolló la investigación titulada “Plan estratégico basado en el BSC para mejorar la competitividad del área de

mantenimiento de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial (EPII) de una universidad privada en Arequipa", presentada para optar el grado de Maestro en Ciencias en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, el objetivo general fue fortalecer la competitividad del área de mantenimiento de una escuela profesional perteneciente a una universidad privada, mediante la implementación de un plan estratégico basado en el BSC, este antecedente contribuye a la presente investigación al evidenciar que la aplicación de un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard permite fortalecer la competitividad y mejorar la gestión organizacional en distintas áreas funcionales, sustentando que el uso del Balanced Scorecard facilita la priorización de actividades estratégicas orientadas a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente, este aporte resulta relevante para el presente estudio, ya que respalda la implementación del Balanced Scorecard en una empresa pesquera como herramienta de gestión estratégica para la mejoría del desempeño organizacional y la competitividad.

Huayta (2020), en Huancavelica, Perú, realizó una investigación titulada "Sistema de dirección por objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica" para optar el grado de Doctor en ingeniería de Sistemas, en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, este antecedente contribuye a la presente investigación al evidenciar que la aplicación del Balanced Scorecard, integrado a un sistema de dirección por objetivos, permite mejorar el desempeño organizacional y la productividad institucional, asimismo, sustenta que el Balanced Scorecard constituye una herramienta eficaz para evaluar y orientar el cumplimiento de objetivos estratégicos en las organizaciones, este aporte resulta relevante para el presente estudio, ya que respalda la implementación del BSC en una empresa pesquera como un modelo de gestión que fortalece el desempeño organizacional y la orientación a resultados.

Masías (2020), en Perú, realizó una investigación titulada "BSC como herramienta de gestión y su influencia en la alineación estratégica de la industria de Panificación Unión, 2018", para optar el grado de magister en administración

en la Universidad Peruana Unión, donde tuvo como objetivo verificar como la aplicación del BSC, incide sobre la alineación estratégica, este antecedente contribuye a la presente investigación al sustentar que el BSC constituye una herramienta eficaz para fortalecer la alineación estratégica dentro de las organizaciones, evidenciando que la aplicación del BSC favorece el direccionamiento estratégico, la visión compartida, el compromiso del personal y el desempeño laboral, este aporte resulta relevante para el presente estudio, ya que respalda la implementación del BSC en una empresa pesquera como un mecanismo de gestión estratégica orientado a mejorar el desempeño organizacional y la coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Balanced Scorecard

2.2.1.1. Definición:

Kaplan y Norton (2016) señalan que la metodología del Balanced Scorecard (BSC), es también denominada Cuadro de Mando Integral (CMI), la misma que sirve para reforzar la visión, los objetivos, estrategias, así como los indicadores, haciendo uso de modelos, y selección de estrategias adecuadas para obtener un alto desempeño, los mismos que se estructuran sobre cuatro aspectos que son los procesos internos, el cliente, financiero, y los procesos de adiestramiento de los trabajadores.

Por otro lado, autores como Gordillo (2022) indican que el BSC es considerada como una herramienta que sirve para gestionar de modo profundo los ratios tantos económicos, como los no económicos, a fin de obtener un desarrollo óptimo de la gestión de una organización.

Asamoah y Mensah (2020), señalan que el CMI sirve para relacionar el plan estratégico con las actividades, donde se considera necesario

identificar los indicadores principales que manifiesten los factores críticos del desempeño, que identifiquen y prioricen los procesos de mejora, de manera similar, a finde capitalizar las posibilidades de expansión y progreso en su contexto competitivo, se posibilita una administración proactiva, la misma que se centra sobre la consecución de los objetivos; la que se logra al suministrar información oportuna acerca del progreso hacia los objetivos estratégicos.

2.2.1.2. Dimensiones

Para la presente investigación se hará uso de una clasificación mucho más completa, las cuales consisten en las siguientes dimensiones:

Finanzas: Autores como Kaplan y Norton (2016), señalan que la importancia de esta radica en enfocar los otros aspectos hacia un mismo fin; añaden que, es la última que se cumple, pero que debe ser la primera en plantearse, donde para una evaluación óptima tiene en cuenta los siguientes indicadores: 1) Desempeño de las inversiones, 2) Generación de valor económico y 3) Incremento de los ingresos. Así mismo, indican que esta dimensión, permite verificar si se está generando valor agregado a la organización; donde es posible añadir otros indicadores de medida, como son la rotación de activos, ratios de margen bruto, ratios de rotación de cuentas por cobrar, lado, entre otros que se consideren necesarios.

Por otro lado, Tuan (2020), indica que el desempeño, se da inicio con el planteamiento de las metas financieras, así como de su interpretación, siendo está considerada como el motivo impulsor de los procedimientos de creación de valor sostenible a mediano y largo plazo; siendo necesario que la meta financiera, se vincule directamente con la estrategia del negocio.

Cliente: Autores como Mamabolo y Myres (2020), hacen mención que esta dimensión permite evaluar la satisfacción del cliente, así como la adquisición de nuevos, la retención de los mismos y la participación en el mercado; siendo ello fundamental para que la organización permita

identificar y priorizar aquellos factores que sea significativos para poder cumplir con las expectativas del cliente.

Kaplan y Norton (2016), mencionan que la dimensión en mención define las metas que se enfocan sobre la satisfacción del cliente, alinea las categorías al público objetivo al que se dirige y sobre los mismos que se tiene la intención de proporcionar los productos y/o servicios que oferta; en esta perspectiva se tienen los siguientes indicadores: 1) Grado de satisfacción de los clientes, 2) Tasa de retención de clientes y 3) Presencia en el mercado. En esta perspectiva, se identifica tres características, siendo la principal el liderazgo en productos, que se basa en la calidad excepcional de los servicios y bienes; por otro lado, las relaciones con el cliente, centrándose en la capacidad de establecer conexiones con los clientes, comprendiendo sus necesidades a fin de proporcionarles productos adecuados; y por último la excelencia operativa, que busca ofrecer productos con una calidad alta, pero con precios competitivos; existiendo ratio de medición como son las ventas por cliente, ratios de número de quejas y el crecimiento de las ventas.

Procesos internos: Ghiglione (2021), señala que esta categoría describe los procesos operativos, referidos a clientes, innovación, regulatorio, así como los procesos sociales de la organización, con el propósito de conseguir las metas planteadas. Kaplan y Norton (2016), señalan que esta categoría se deriva tanto de los clientes como de la financiera, dado facilita una identificación más precisa de los procedimientos que requieren mejorías en la organización; sobre ello se sugiere hacer uso de la cadena de valor o el modelo de negocio que se encuentre vinculado como punto de inicio para la implementación de esta perspectiva, donde se tiene como indicadores: 1) Tiempo de respuesta, 2) Calidad, 3) Productos nuevos; además se pueden agregar indicadores como porcentaje de ventas por canales, introducción de productos novedosos, ratios de reclamaciones, porcentaje de servicios idóneos.

Para Mamabolo y Myres (2020), señalan que esta es considerada la categoría más primordial para el bienestar de la organización, dado que busca enfocarse en identificar los procesos de mejora al producir bienes y/o servicios de alta calidad; por ende, los directivos deben dedicarse a mejorar los procesos internos, abarcando la organización interna, sistemas de información y gestión, administración de comunicaciones internas, flexibilidad, entre otros necesarios para un desarrollo óptimo.

Aprendizaje y crecimiento, Autores como Massingham et al. (2018), señalan que esta se relaciona con los colaboradores de la empresa, donde se abarca aspectos como la actitud, habilidades de gestión, conocimiento y habilidades de gestión, buscando el fomento de la mejora de la organización. Según Kaplan y Norton (2016), señalan que esta es fundamental para el avance de las demás categorías, dado que, mientras las otras establecen objetivos que dan el rumbo de la organización para el alcance de la excelencia, esta se centra en activos intangibles como son el recurso humano, el recurso organizativo y el capital de la información; así mismo, desarrolla los elementos esenciales que posibilitan la consecución de metas en las categorías precedentes, donde se tiene como indicadores a los siguientes: 1) Ratios de satisfacción de trabajadores y 2) Medios de sistemas informativos.

Dicha dimensión se enfoca en cómo la organización desarrolla un comportamiento eficaz al gestionar el recurso humano, la estructura organizativa, como la información de manera conjunta (Utomo, et al., 2019).

2.2.1.3. Bases teóricas del BSC

La teoría que respalda el BSC es la Teoría de los Sistemas por Ludwig Von Bertalanffy, este enfoque, desarrollado por Ludwig Von Bertalanffy (Gabay, 2016), donde considera que un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que formar una unidad integral, siendo esta más que la

suma de las partes de la misma; dentro de esta teoría, se considera como aspecto primordial la interconexión de los elementos y los resultados que estas conexones pueden producir; donde todas las partes contribuyen al funcionamiento esencial, de manera que el desempeño deficiente de aluna de ellas podría afectar a las otras funciones.

Según Tamayo (1999), menciona que la Teoría General de sistemas se concibe bajo una colección de definiciones y proposiciones que se encuentran vinculadas entre sí, donde en dicho enfoque permite percibir todos los fenómenos y objetos reales como componentes jerárquicos; esta teoría es considerada como la esencia, que busca proporcionar un marco de referencia basado en configuraciones de sistemas para dar coherencia y orden a las diversas disciplinas, constituyendo así un cuerpo de conocimiento organizado.

2.2.1.4. Beneficios del Balanced ScoreCard.

El BSC aporta múltiples beneficios a las empresas, ya que permite realizar el análisis del desempeño desde múltiples aspectos, facilitando la visualización del impacto de la estrategia en los resultados organizacionales. Del mismo modo, contribuye a alinear los procesos internos, guiar las acciones de la alta dirección y el fortalecimiento del cumplimiento de la visión organizacional, buscando la promoción y la participación activa de los trabajadores en la obtención de las metas estratégicas (Kaplan & Norton, 2016).

De igual manera, la implementación del CMI favorece la difusión clara de las metas e indicadores de la organización, mejora la comunicación interna y proporciona información oportuna para la toma de decisiones. Además, busca la transformación de los planes estratégicos en acciones concretas, optimizando el uso de los recursos, incrementando la productividad y facilitando la identificación de deficiencias, donde se permita el diseño de planes de mejora que se orienten al desempeño organizacional (Quesado et al., 2017).

2.2.1.5. Procesos para aplicación del BSC

La aplicación del BSC requiere el desarrollo de una secuencia de procesos que traduzcan la estrategia en acciones concretas dentro de la organización. En primera instancia, se desarrolla un proceso de transformación visual, por medio del cual la alta dirección logra un consenso sobre la visión institucional y el enfoque de la gestión estratégica. Seguido, se ejecuta un proceso de vinculación y comunicación, que se oriente a difundir la estrategia en los diversos niveles organizacionales y en la articulación de las metas estratégicas con los objetivos operativos (Rodríguez, 2017).

Por último, se implementa un proceso de retroalimentación y aprendizaje, que permita evaluar de modo continuo los resultados obtenidos y realizar ajustes estratégicos de manera oportuna. Este proceso facilita el análisis integral del desempeño organizacional y promueve la mejora continua en todas las áreas de la organización, donde se asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se establezcan (Rodríguez, 2017).

2.2.1.6. Fases de la Implementación del BSC

Para la implementación del BSC, es necesario seguir un conjunto de fases que estructuren y ejecuten adecuadamente la estrategia organizacional. En primer lugar, se plantea una etapa de planificación, que se oriente a la revisión inicial de la estrategia y a la definición de un plan de acción que considere cronogramas y recursos necesarios. Posteriormente, se ejecuta una reflexión estratégica que permita analizar la visión, misión, valores y el enfoque competitivo de la empresa, donde se asegure la coherencia entre la estrategia y las operaciones (Fatima & Elbanna, 2020).

Asimismo, se formula el mapa estratégico, en el cual se plasmen los objetivos alineados a las cuatro perspectivas del BSC, donde se facilite la articulación de la estrategia para el logro de la visión institucional. Finalmente, se lleva a cabo la fase de implantación, que consiste en la

comunicación y difusión del mapa estratégico a todas las áreas involucradas, con el fin de que se asegure la comprensión y ejecución efectiva de las estrategias (Fatima & Elbanna, 2020).

2.2.2. Variable dependiente: Desempeño organizacional

2.2.2.1. Definición:

Shu y Pei (2014), señalan que el desempeño organizacional se refiere al nivel de metas alcanzadas por una organización, que sean el resultado de una adecuada gestión de los recursos que se disponen y del cumplimiento de los objetivos que se han establecido.

En esa misma línea, Camisón y Cruz (2008) señalan que el desempeño organizacional representa el éxito de una organización logrado por medio de la gestión eficiente de sus recursos y la implementación de estrategias correctas. Esto permite desarrollar una oferta de productos atractiva para un segmento importante del mercado, favoreciendo la competitividad y el logro de resultados económicos positivos, así como el incremento de los ingresos (p. 95).

Asimismo, Machorro y Romero (2017) indican que el desempeño organizacional se vincula con la generación de valor a partir del uso de los activos productivos de la organización, tales como los recursos humanos, físicos y financieros, orientados al cumplimiento de un propósito común.

Por su parte, Montejano et al. (2021) sostienen que el desempeño de una organización está asociado al nivel de éxito o fracaso empresarial, considerando que una gestión eficiente y disciplinada en la ejecución de estrategias contribuye a la expansión del mercado, mediante mejoras en la competitividad, la producción y los beneficios económicos.

Finalmente, señalan que el desempeño organizacional también implica establecer estándares para el desarrollo de las distintas actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo cual requiere una evaluación continua del desempeño de los colaboradores a partir de la ejecución de sus funciones (Salamanca et al., 2014).

2.2.2.2. Dimensiones del Desempeño Organizacional.

Sobre las dimensiones del Balanced Score Card, se tiene a Dess et al. (2021), donde se considerará a la planificación, la organización y el control.

Planificación: Consiste en un proceso que implica la creación de actividades que comprendan la definición de metas organizativas, así como de los medios y uso de recursos, para el alcance de los mismos (Robbins y Coulter, 2014).

La planeación desempeña un rol esencial en la gestión y desempeño de la organización, ya que posibilita una proyección al futuro; dado que servirá para acontecerse a lo que sucederá; por ello en la actualidad la planificación se ha convertido en una actividad fundamental, ya que su importancia radica en la rapidez e interdependencia, los mismos que están presentes en distintos fenómenos de índole social, económica, tecnológica y política (Gonzáles, et. al., 2019). Aun con ello, la planeación, parte de la comprensión inicial de la realidad actual, el cual se realiza mediante un diagnóstico, y luego se realiza en función de la proyección de esa realidad, diseñando posibles escenarios con el objetivo de obtener beneficios mucho más significativos. Donde el enfoque estratégico de la planificación, no solo consiste en prever un camino, sino también en anticiparse en una dirección que facilite la realización de posibles cambios en el futuro; teniendo como indicadores: Implementación de metas y objetivos, participación integral en formulación de PEI y alineación de necesidades con planificación.

Organización: dicha acción comprende la organización, como la asignación de las tareas o funciones de la entidad, estableciendo jerarquías de autoridad y gestionando los recursos disponibles entre los miembros; este proceso se lleva a cabo con el fin de buscar el logro de las metas y objetivos propuestos, destacando que cada meta requiere una estructura organizativa diferente para una correcta ejecución, teniendo como indicadores: Unidades alineadas con estructura organizativa, cambios organizativos e impacto de la estructura organizativa (Robbins y Coulter, 2014). Se debe considerar que una entidad, busca el conglomerado de relaciones que se realizan de modo simultáneo e interconectado enfocados al cumplimiento de metas; estas metas son el

resultado del proceso de planificación, por lo que su realización debe contar con un marco establecido y comprensible para los empleados, facilitando la comprensión de los objetivos planteados; por medio de su aporte con la información y experiencia en la toma de decisiones; por todo ello se considera que la organización estructural adecuada es fundamental para asegurar la durabilidad de la organización a lo largo del tiempo (Chiavenato y Sapiro, 2017).

Control: consiste en los procedimientos, mediante el cual sirve para supervisar la ejecución, estableciéndose estándares de desempeño, evaluando resultados y estableciendo medidas correctivas con el objeto de alcanzar las metas establecidas para la organización (Robbins y Coulter, 2014). El control implica el establecimiento de estándares y metodologías para evaluar el desempeño de los colaboradores; donde resulta esencial el tener definido en cada uno de ellos las metas y objetivos se establecen durante el proceso de planificación, debiendo ser los mismos, claros y medibles, teniendo límites específicos. Todo ello facilita el mejoramiento de las capacidades de los colaboradores, debido que el plasmar objetivos de manera incorrecta no favorece al desempeño de sus capacidades laborales. Por ello el control tiene procesos indispensables, como el establecimiento de indicadores y métodos de medición, la evaluación de rendimiento y la evaluación de si lo medido contribuye a los estándares y metas que se definieron inicialmente, de no estar dándose de ese modo, es necesario que se implementen acciones correctivas para alinear el rendimiento de los colaboradores con las metas organizativas, teniendo como indicadores: Cumplimiento de metas y objetivos, frecuencia de evaluaciones e implementación de acciones correctivas.

2.2.2.3. Bases teóricas del desempeño organizacional:

El desempeño organizacional se sustenta en diversas teorías que explican el comportamiento y la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Entre ellas, la teoría de juegos o teoría de la decisión

interactiva plantea que las decisiones estratégicas se desarrollan en contextos de interacción y conflicto, donde los individuos actúan buscando maximizar sus beneficios de acuerdo con sus expectativas, lo que influye en los resultados organizacionales y en la dinámica del desempeño (Orly & Ibett, 2017).

Asimismo, la teoría de contingencias señala que no existe una única forma óptima de gestionar las empresas, sino que las decisiones estratégicas y los estilos de liderazgo deben adaptarse a las condiciones específicas del entorno y a las características de cada actividad organizacional, reconociendo la importancia tanto de la orientación a las tareas como de las relaciones interpersonales para lograr un desempeño adecuado (Orly & Ibett, 2017).

Por otro lado, la teoría general de sistemas concibe a la organización como un conjunto de elementos que se relacionan y funcionan de modo integrado, donde el desempeño depende de la interacción y coordinación de sus partes. Este enfoque destaca la importancia de la interconexión entre procesos, actividades y recursos, donde se permite comprender el desempeño organizacional desde una óptica sistemática e integral (Peralta, 2016).

2.2.2.4. Modelos del desempeño organizacional

Para lograr un desempeño organizacional eficiente, resulta primordial la identificación y aplicación de modelos de gestión que orienten la toma de decisiones estratégicas y que permitan evaluar la posición competitiva de la organización. Entre los modelos más importantes se tiene el análisis FODA, el mismo que facilita la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde se permita la comprensión de la situación interna y externa de la organización y que sirva como base para la formulación de estrategias (Hitt et al., 2020).

Del mismo modo, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, examina la estructura competitiva de una organización, considerando aspectos como la competencia entre las organizaciones existentes, la posible entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores,

así como la presencia de productos sustitutos. Estos factores resultan importantes para comprender y definir el posicionamiento estratégico de una organización (Porter, 2017). De igual manera, el modelo de gestión estratégica propuesto por Chandler enfatiza la importancia de la formulación y ejecución de estrategias que se orienten a la eficacia y competitividad organizacional, donde se destaque la necesidad de alinear los objetivos con su cumplimiento a largo plazo (Walter, 2019).

Por otro lado, el modelo de gestión de Russell Ackoff prioriza la adaptación de la organización a las modificaciones del entorno por medio de principios como la participación, la continuidad y el enfoque holístico, donde se promueva la integración de todos los niveles de la organización en los procedimientos de planificación y gestión estratégica (Walter, 2019). Finalmente, el modelo de gestión propuesto por Igor Ansoff considera la evolución del entorno interno y externo de la organización, donde se destaca la importancia de la evaluación de sistemas, la posición estratégica y la gestión de acontecimientos, permitiendo a las organizaciones anticiparse y que estas respondan de manera eficiente a las modificaciones del entorno competitivo (Luján, 2019).

2.2.3. Bases teóricas de la inferencia estadística

2.2.3.1. Pruebas paramétricas:

Las pruebas paramétricas son métodos estadísticos de inferencia que se usan para realizar el contraste de la hipótesis cuando los datos cumplen ciertos supuestos estadísticos, especialmente que las variables presenten una distribución normal y que exista homogeneidad en las varianzas. Estas pruebas se sustentan en parámetros de la población, como la media y la desviación estándar, los mismos que permiten realizar estimaciones y comparaciones más exactas sobre una población a partir de una muestra, en el ámbito de la investigación cuantitativa, las pruebas paramétricas brindan mayor potencia estadística en comparación con las pruebas no paramétricas, siempre que se cumplan sus supuestos, siendo ampliamente

usadas para el análisis de diferencias entre grupos, asociaciones y efectos de variables en estudios experimentales y no experimentales (Sánchez et al., 2024).

2.2.3.2. Pruebas no paramétricas

Las pruebas no paramétricas son métodos estadísticos de inferencia que se usan cuando la data no cumple con los supuestos que son exigidos por las pruebas paramétricas, especialmente aquellos que se relacionan con la normalidad de la distribución o la homogeneidad de las varianzas. A diferencia de las pruebas paramétricas, estas no se basan en parámetros poblacionales como la media o la desviación estándar, sino que emplean el orden, los rangos o las frecuencias de los datos para realizar comparaciones y verificar hipótesis (Villavicencio et al., 2023).

2.3.2.3. Distribución normal:

La distribución normal, también denominada distribución gaussiana, es un modelo teórico de distribución de probabilidad continua que describe el comportamiento de variables cuantitativas cuyos valores se concentran alrededor de una media central y se distribuyen de manera simétrica hacia ambos extremos, esta distribución se caracteriza por presentar una forma de campana, donde la media, la mediana y la moda coinciden, y la mayor frecuencia de los datos se ubica en torno al valor promedio (Sánchez et al., 2024).

2.3.2.4. Prueba t de Student (2T)

La prueba t de Student es un procedimiento estadístico paramétrico que se usa para comparar las medias de dos grupos o condiciones, con la finalidad de determinar si las diferencias que se observan entre ellas son estadísticamente significativas, esta prueba se usa cuando los datos son cuantitativos, las muestras son pequeñas o moderadas y se cumple el supuesto de normalidad de la distribución, así como la homogeneidad de varianzas, según el tipo de prueba empleada, en la investigación científica,

la prueba t de Student es muy usada para evaluar diferencias entre muestras independientes o muestras relacionadas, donde se permita contrastar hipótesis y apoyar la toma de decisiones centrándose en evidencia estadística (Argota y Argota, 2018).

2.3.2.5. Igualdad de varianzas

La prueba de igualdad de varianzas es un procedimiento estadístico que se usa para evaluar si dos o más grupos presentan varianzas estadísticamente similares, lo cual constituye un supuesto principal para la aplicación de pruebas paramétricas, como la prueba t de Student o el análisis de varianza, esta prueba determina si la dispersión de la data es comparable entre los grupos analizados, asegurando la validez de las inferencias estadísticas que se realicen, en la investigación cuantitativa, la verificación de la igualdad de varianzas contribuye a seleccionar correctamente la prueba estadística más adecuada, ya que, en caso de no cumplirse este supuesto, se requiere el uso de pruebas alternativas que garanticen la confiabilidad de los hallazgos (Sagaró y Zamora, 2020).

2.3.2.6. Correlación

La correlación es una medida estadística que determina el grado y la dirección de la asociación que existe entre dos variables cuantitativas, sin que ello implique una relación de causalidad. Su valor indica si la asociación entre las variables es positiva, negativa o nula, así como la intensidad de dicha vinculación, lo que facilita la comprensión de cómo una variable se comporta en relación con otra dentro de un contexto determinado, el análisis de correlación se usa para identificar patrones de asociación entre variables y aportar a la formulación de inferencias estadísticas sobre el comportamiento conjunto de la data analizada (Batanero, 2018).

2.3.2.7. Regresión

La regresión es un método estadístico que se emplea para analizar y modelar la relación de dependencia entre una variable dependiente y una

o más variables independientes, con el propósito de explicar, predecir o estimar el comportamiento de la variable dependiente a partir de los cambios en las variables explicativas, a diferencia de la correlación, la regresión permite evaluar el efecto de una variable sobre otra, aportando mayor profundidad analítica al estudio (Batanero, 2018).

2.4. Glosario

Balanced Scorecard: Sirve para la planificación y control estratégico de las actividades organizacionales, las mismas que se programan en función a la visión y las estrategias.

Dirección estratégica: Es el complemento de la gerencia estratégica, la misma que sirve de guía a la entidad.

Estrategia: Corresponde al modelo de los objetivos, política, metas, propósito y la planificación, que se ejecutan a fin de abordar una estructura propia de la entidad.

Evaluación estratégica: Es un aspecto fundamental de la gestión, la misma que busca examinar el desempeño y la perspectiva de las distintas estrategias que se implementará en la entidad.

Gestión: Son las acciones que buscan la ocupación de administrar, organizar y funcionar de modo óptimo una organización,

Gestión empresarial: Proceso estratégico, administrativo y de gestión de recursos con el objeto de incrementar la productividad de las organizaciones.

Gestión institucional: Forma en que la entidad interpreta las políticas establecidas, abarcando los subsistemas y como incorporan sus peculiaridades al contexto general.

Mapa estratégico: Se define como la relación causa-efecto de las metas estratégicas y busca la proposición de actividades que busquen garantizar su cumplimiento y viabilidad.

Mejora continua: Son principios que sirvan para verificar constantemente los procesos en una organización, de modo que estos respondan a procesos y procedimientos eficientes, que conlleven al cumplimiento de las metas.

Meta: Se refieren a los niveles o estándares de desempeño que se pretende alcanzar dentro de plazos previamente establecidos para cada objetivo y medida.

Metodología: Es la descripción de los métodos y técnicas que usarán en un proceso de investigación científica

Objetivo estratégico: Es una meta a largo plazo que se establece para buscar el aseguramiento del logro de lo planificado dentro de una entidad.

Planeación: Consiste en el procedimiento, mediante el cual una entidad busca la creación de su propósito, su visión, así como de sus metas y estrategias, las mismas que se centran en la evaluación del entorno.

Planeación estratégica: Proceso estructurado que sirve para guiar a una entidad para definir su visión, así como de los métodos y recursos para el logro de los mismos,

Racionalidad: Medida que influye sobre la toma de decisiones, la misma que busca la recolección de información para la decisión y la confianza en

el análisis de lo recopilado para tomar la decisión, permitiendo la incorporación de la evaluación crítica de la evidencia.

Rentabilidad: Estimación de la valoración de una entidad según su habilidad para lograr la generación de beneficios y buscar la solvencia de sus actividades.

Visión: Es una imagen mental de la condición futura que se desea de una entidad.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis general

HG: La implementación del BSC mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

3.2. Hipótesis específicas

HE01: La implementación del BSC, en la perspectiva finanzas, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

HE02: La implementación del BSC, en la perspectiva cliente, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

HE03: La implementación del BSC, en la perspectiva procesos internos, mejora significativamente el desempeño organizacional, en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

HE04: La implementación del BSC, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

3.3. Identificación de variables

Variable dependiente: Desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

Variable independiente: Implementación del Balanced Scorecard

3.4. Operacionalización

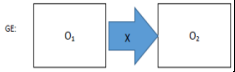
Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable		Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Escala de Medición
Independiente	**BALANCE SCORECARD**	Kaplan y Norton (2016) señalan que la metodología del Balanced Scorecard, es también denominada Cuadro de Mando Integral, la misma que sirve para reforzar la visión, los objetivos, estrategias, así como los indicadores, haciendo uso de modelos, y selección de estrategias adecuadas para obtener un alto desempeño, los mismos que se estructuran sobre cuatro aspectos que son el cliente, los procesos internos, el financiero, y los procesos de adiestramiento de los trabajadores.	El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que evalúa el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas clave, mediante la implementación del BSC, a través de sus dimensiones: Cliente, Financiera, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento, para verificar la incidencia en el desempeño organizacional.	Finanzas	Índice de retorno de la inversión	Razón
					Índice de rentabilidad sobre el patrimonio	
				Clientes	Índice de satisfacción de los clientes	Razón
					Valor percibido de la empresa	
				Procesos internos	Índice de Tiempo de respuesta	Razón
					Índice de Calidad	
				Aprendizaje y Crecimiento	Índice de satisfacción de trabajadores	Razón
					Índice de competencias laborales	
Dependiente	**DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**	Salamanca et al. (2014) señalan que el desempeño organizacional también implica establecer estándares para el desarrollo de las distintas actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo cual requiere una evaluación continua del desempeño de los colaboradores a partir de la ejecución de sus funciones.	El desempeño organizacional es el grado en que una organización logra sus objetivos de manera eficiente y eficaz, la misma que será medida por medio de las dimensiones: diseño, organización y control.	Diseño	% objetivos estratégicos definidos	Ordinal
					% alineación estratégica	
				Organización	% cumplimiento del plan de acción	Ordinal
					Índice de asignación eficiente de recursos	
				Control	% cumplimiento de objetivos	Ordinal
					% acciones correctivas implementadas	

3.5. Matriz de consistencia

Tabla 2: Matriz de consistencia

<table>
<tr><th>Problema</th><th>Objetivo</th><th>Hipótesis</th><th>Variable</th><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Metodología</th></tr>
<tr><td rowspan="2"><u>Problema general:</u>
PG:¿En qué medida la implementación del BSC, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025?</td><td rowspan="2"><u>Objetivo general:</u>
OG: Determinar en qué medida la implementación del BSC mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025</td><td rowspan="2"><u>Hipótesis general:</u>
HG: La implementación del BSC mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025</td><td rowspan="6"><u>V. Independiente:</u>
Balanced Scorecard</td><td rowspan="2">Finanzas</td><td>Índice de retorno de la inversión
$= \frac{Ganancia\ Neta}{inversión\ total} x\ 100$</td><td rowspan="6"><u>Tipo de investigación</u>:
Aplicada

<u>Enfoque</u>:
Cuantitativo
<u>Diseño de Investigación</u>:
Pre-Experimental


<u>Donde</u>:
GE: grupo experimental
X : VI: Estímulo que se aplicará: BSC
O1: Aplicación del Pre test
O2: Aplicación del Post test</td></tr>
<tr><td>Índice de rentabilidad sobre el patrimonio
$= \frac{Ganancia\ Neta}{Patrimonio} x\ 100$</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Clientes</td><td>Índice de Satisfacción de los clientes
$= \frac{\sum Puntaje\ otorgado\ por\ cada\ cliente}{Número\ total\ de\ encuestados} x\ 100$</td></tr>
<tr><td>Valor percibido de la empresa
$= \frac{\sum Puntaje\ otorgado\ por\ cada\ cliente}{Número\ total\ de\ encuestados} x\ 100$</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Procesos internos</td><td>Índice de tiempo de respuesta
$= \frac{\sum Tiempos\ indiv.de\ respuesta}{Números\ de\ casos}$</td></tr>
<tr><td>Índice de Calidad
$= \frac{\sum productos\ conformes}{\sum productos\ fabricados} x\ 100$</td></tr>
<tr><td><u>Problemas específicos</u></td><td><u>Objetivos Específicos:</u></td><td><u>Hipótesis Específica</u></td><td colspan="3"></td></tr>
</table>

PE01: ¿En qué medida la implementación del *BSC*, en la perspectiva cliente, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025?	OE01: Determinar en qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva cliente, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.	HE01: La implementación del BSC, en la perspectiva cliente, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025		Aprendizaje y Crecimiento	Índice de satisfacción de trabajadores $= \frac{\sum Puntajes\ de\ satisfacción}{Nro\ total\ trabajadores\ encuestados} x\ 100$	POBLACIÓN 305Trabajadores 05 Clientes MUESTRA 72Trabajadores de la empresa Star Group SAC 05 Clientes TÉCNICAS Check list Encuesta Análisis documental INSTRUMENTOS Lista de cotejo Cuestionario Guía de análisis documental
					Índice de competencias laborales $= \frac{\sum Puntajes\ de\ competencias\ laborales}{Nro\ total\ de\ trabajadores\ encuestados} x\ 100$	
PE02: ¿En qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva finanzas, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025?	OE02: Determinar en qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva finanzas, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.	HE02: La implementación del BSC, en la perspectiva finanzas, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025	V. Dependiente: Desempeño organizacional	Diseño	% objetivos estratégicos definidos $= \frac{Objetivos\ definidos}{Objetivos\ planificados} x100$	
					% alineación estratégica $= \frac{Objetivos\ alineados}{Objetivos\ totales} x100$	
PE03: ¿En qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva procesos internos, mejora el desempeño organizacional, en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025?	OE03: Determinar en qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva procesos internos, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.	HE03: La implementación del BSC en la perspectiva procesos internos, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025		Organización	% cumplimiento del plan de acción $= \frac{Actividades\ ejecutadas}{Actividades\ planificadas} x100$	
					Índice de asignación eficiente de recursos $= \frac{Recursos\ utilizados}{Recursos\ asignados} x100$	
PE04: ¿En qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025	OE04: Determinar en qué medida la implementación del *BSC*, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025	HE04: La implementación del BSC, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025		Control	% cumplimiento de objetivos $= \frac{Objetivos\ cumplidos}{Objetivos\ establecidos} x100$	
					% acciones correctivas implementadas $= \frac{Acciones\ implementadas}{Acciones\ propuestas} x100$	

3.6. Tipo y diseño de investigación

La investigación presentó un enfoque cuantitativo, según Sampieri (2018), este enfoque se caracteriza por centrarse en la recopilación y análisis de datos mediante su organización en tablas y gráficos estadísticos, permitiendo que la información sea interpretada de forma numérica a través del uso de herramientas estadísticas para el procesamiento de los datos.

Así mismo, se precisa que el presente estudio fue de tipo Aplicada, la que según Lozada (2014) indica que este tipo de aplicaciones se centra en la generación del conocimiento con aplicación directa a problemas, buscando dar respuestas a preguntas específicas.

Teniendo en cuenta el nivel de investigación, el estudio fue de tipo correlacional, dado que se orientó a analizar la relación existente entre la implementación del Balanced Scorecard y el desempeño organizacional. De acuerdo con Gómez (2020), la investigación correlacional permite identificar el grado de asociación entre variables, sin presentar relaciones de causalidad directa, enfocándose en la medición y análisis estadístico de dichas relaciones dentro de un contexto determinado.

De igual manera, el estudio adoptó un diseño pre-experimental. Hernández y Mendoza (2018) señalan que este tipo de diseño se caracteriza por realizar investigaciones en un grupo de estudio al que se le aplica una prueba inicial, con el propósito de establecer una base de análisis para el desarrollo de la investigación. En ese sentido, se utilizó un diseño experimental de tipo pre-experimental, ya que se buscó manipular la variable Balanced Scorecard para evaluar su incidencia sobre la variable desempeño organizacional.

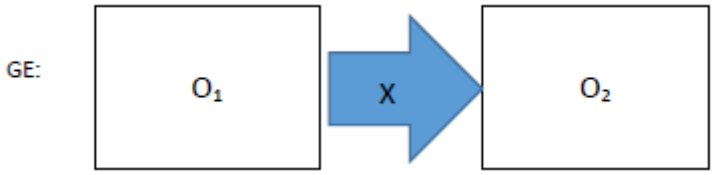


Figura 1: Diseño de investigación

Donde:

GE: grupo experimental

X : VI: Estímulo que se aplicará: Balanced Scorecard

O1: Aplicación del Pre test (Medición Inicial del desempeño organizacional)

O2: Aplicación del Post test (Medición del desempeño organizacional, luego de aplicar el modelo)

3.7. Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde al elemento o nivel de observación que se estudia dentro de una investigación, esta puede estar representada por una persona, un grupo, una organización, un acontecimiento u otra unidad identificable que resulte relevante para los objetivos del estudio (Hernández et al., 2018). La unidad de análisis de la presente investigación estuvo constituida por una empresa pesquera ubicada en la ciudad de Chimbote, Perú, dedicada al procesamiento y comercialización de productos hidrobiológicos, la empresa opera bajo una estructura organizacional funcional, con áreas definidas de producción, administración, logística y comercialización, y se desenvuelve en un entorno altamente competitivo y regulado. Asimismo, se consideró como parte de la unidad de análisis a los trabajadores y clientes de la empresa, quienes

participaron en la evaluación del desempeño organizacional antes y después de la implementación del BSC.

3.8. Población de estudio

La población se refiere al conjunto total de elementos o sujetos que se toman en cuenta para ser analizados con el fin de cumplir los objetivos de la investigación (Losada y Marmo, 2022). Donde para la presente investigación, la población tuvo un marco muestra conocido, y se encontró definida por todos los clientes, el cual estuvo conformada por los 05 clientes que tiene la empresa y todo el personal que labora en la empresa pesquera de Chimbote, los cuales estuvo determinado por 305 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3: Población de estudio

Sexo	Número
Masculino	201
Femenino	104
Total	**305**

3.9. Tamaño de muestra

La muestra, se encuentra definida, como una parte fundamental o un subconjunto representativo de una población seleccionada para ser estudiada en una investigación (Hernández et al., 2018), sobre la muestra de estudio, se

indica que, a fin de obtener resultados representativos, se consideró una muestra de trabajadores, los cuales fueron calculados por medio de una fórmula, haciendo uso de un muestreo aleatorio simple con afijación y proporcional haciendo uso de la fórmula siguiente:

$$n = \frac{NZ^2_{1-\frac{\alpha}{2}} pq}{e^2(N-1) + Z^2_{1-\frac{\alpha}{2}} pq}$$

Donde:

N : Tamaño de la población

p : Proporción de personal Motivado = 0.5

$q = 1 - p$: (Complemento de p_i).

n : Tamaño de muestra en el estrato.

e : Error de tolerancia.

$Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$: Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de (1-α).

Aplicando la fórmula planteada y realizando el reemplazo de los datos, se obtuvo una muestra de 72 trabajadores

Y por el lado de los clientes, se tuvo un muestreo censal, correspondiente a los 05 clientes de la población en mención.

3.10. Selección de la muestra

En relación con la muestra de estudio, se señala que, con el propósito de obtener resultados representativos, se selecciona una parte de la población que permita analizar y comprender el fenómeno investigado, se considera el muestreo probabilístico, aleatorio simple, el mismo, que, según Hernández et al. (2018),

sostiene que se da cuando cada elemento de la muestra seleccionada, cuenta con la misma probabilidad de ser seleccionada

3.11. Técnicas de recolección de datos

Como técnicas de estudio, para la presente investigación, se hizo uso de:

- Check list: la cual se usó como método de control, para verificar o confirmas la realización de diversas tareas, actividades, entre otros.
- Encuesta: sirvió para la recolección de datos que implicó la obtención de información, la misma que sirvió para la medición del nivel del desempeño organizacional.
- Análisis documental, se realizó un proceso sistemático de evaluación de documentos y/o materiales escritos con el fin de extraer información relevante y significativa de la universidad para el propósito de la investigación.

Es preciso indicar que, como instrumentos se utilizará:

- Lista de cotejo, se utilizó para verificar el cumplimiento de criterios relacionados con la implementación del Balanced Scorecard, recogiendo datos estructurados mediante la observación directa de procesos, documentos y prácticas internas.
- Cuestionario, el mismo que consistió en un subconjunto de preguntas estructuradas que se usaron para recopilar información de los encuestados sobre la gestión organizacional.
- Guía de análisis documental, sirvió para facilitar y sistematizar el proceso de análisis de documentos, proporcionando un marco estructura que ayudó a comprender el contenido de los documentos.

3.12. Análisis e interpretación de la información

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de la información, para cada variable:

Tabla 4: Análisis de datos

Variable	Indicador	Escala	Estadístico Descriptivo	Estadístico de contraste
Independiente: Balanced Scorecard	Finanzas: -Índice de retorno de la inversión -Índice de rentabilidad sobre el patrimonio	Razón	- Promedio - Desv. Estándar - Moda - Varianza - Gráfica de dispersión	Nº 1. Propuesta de 2 hipótesis: Hi, Ho. Tamaño de muestra: 95 empleados Nº 2. Significación 5%, confianza 95%. Nº 3. Zona de rechazo, zona de aceptación, Gráfica de colas. Nº 4. Decisión y conclusión sobre si se acepta o se rechaza la Ho. Siendo Valores paramétricos: 1. Prueba de Normalidad o Distribución Normal. 2. Análisis de Varianza. 3. Prueba de T-Student
	Cliente: - índice de Satisfacción de los clientes - Valor percibido de la empresa	Razón		
	Procesos internos: -Índice de tiempo de respuesta -Índice de Calidad	Razón		
	Aprendizaje y crecimiento: -Índice de satisfacción de trabajadores -Índice de competencias laborales	Razón		
Dependiente: Desempeño organizacional	Diseño: -% objetivos estratégicos -% alineación estratégica	Ordinal		
	Organización: -% cumplimiento del plan de acción - Índice de asignación eficiente de recursos	Ordinal		
	Control: - % cumplimiento de objetivos - % acciones correctivas implementadas	Ordinal		

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Implementación del Balanced Scorecard

La implementación del Balanced Scorecard en la empresa pesquera de Chimbote se desarrolló bajo un enfoque de gestión integral, considerando las etapas de diseño, organización y control, las mismas que se constituyen dimensiones de la variable desempeño organizacional. Dicho enfoque permitió estructurar, ejecutar y evaluar la estrategia de la organización de modo sistemático, donde se asegure la coherencia entre los objetivos estratégicos, las acciones implementadas y los resultados que se obtengan. De este modo, la gestión del BSC facilitó el análisis del desempeño organizacional, evidenciando las modificaciones generadas a partir de su implementación.

ETAPA 1: DISEÑO: La etapa de diseño se orientó a la comprensión de la situación actual de la empresa pesquera y que se definan las bases estratégicas para su implementación. En esta fase se plasmó un diagnóstico integral del entorno interno y externo, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que incidan en el desempeño organizacional. Asimismo, se plasmaron los problemas estratégicos principales y se establecieron los ejes estratégicos que servirían de eje para la formulación de objetivos y la posterior estructuración del BSC.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1. Breve reseña de la empresa:

La empresa pesquera, es una empresa situada en la ciudad de Chimbote, Perú, cuya actividad económica es el procesamiento de anchoveta en salazón. La compañía se especializa en la producción de barriles de anchoveta prensada con sal, un producto que se destina tanto al mercado nacional como al internacional. Su actividad responde a la tradición pesquera de la zona y a la alta demanda de conservas y semiconservas de pescado en diferentes cadenas de valor.

1.2. Contexto de empresa:

Chimbote es uno de los puertos pesqueros más significativos del país, con infraestructura y mano de obra especializada en la industria pesquera. La empresa se desenvuelve en un entorno altamente competitivo, donde coexisten compañías grandes y medianas del sector, lo que exige un nivel elevado de eficiencia productiva, cumplimiento de normas sanitarias y diferenciación en la calidad del producto.

1.3. Situación organizacional:

Actualmente, la empresa pesquera presenta una estructura organizacional funcional, con áreas operativas centradas en:

- Producción: procesamiento, prensado y embalaje de la anchoveta en barriles.
- Comercialización: gestión de ventas a proveedores nacionales y coordinación de exportaciones.
- Logística: abastecimiento de insumos y distribución del producto final.
- Administración: finanzas, gestión de recursos humanos y cumplimiento regulatorio.

Sin embargo, la empresa aún no cuenta con un sistema integral de medición y control de su desempeño estratégico. Sus decisiones se toman principalmente en base a reportes financieros de corto plazo, lo cual limita la visión a mediano y largo plazo.

1.4. Situación Estratégica

El crecimiento de la empresa pesquera se ha basado en la experiencia de sus directivos y en relaciones comerciales establecidas, pero carece de herramientas modernas de gestión que le permitan:

- Monitorear de forma sistemática la eficiencia de sus procesos internos.
- Medir la satisfacción y fidelización de sus clientes nacionales e internacionales.
- Implementar programas de capacitación y retención del talento humano.
- Anticiparse a cambios en el entorno regulatorio, ambiental y competitivo.

1.5. Problemas Identificados

- Dependencia de pocos mercados compradores, lo que aumenta el riesgo comercial.
- Falta de indicadores de gestión en las áreas de procesos, clientes y talento humano.
- Escasa innovación en procesos productivos y tecnológicos.
- Ausencia de un sistema de control estratégico que articule objetivos de corto, mediano y largo plazo.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico, permitirá identificar la posición actual de la empresa en el sector pesquero de Chimbote, considerando sus capacidades internas y el entorno externo en el que se desarrolla.

2.1. Análisis FODA

2.1.1. Análisis Interno

Tabla 5: Fortalezas

Código	Factor	Peso	Calificación	Puntaje
F1	Ubicación estratégica en Chimbote	0.20	4	0.80
F2	Experiencia en procesamiento de anchoveta en salazón	0.25	4	1.00
F3	Red de proveedores consolidada	0.15	3	0.45
F4	Aceptación en mercados nacionales e internacionales	0.20	3	0.60
F5	Mano de obra especializada	0.20	3	0.60
Total		1.00		3.45

Tabla 6: Debilidades

Código	Factor	Peso	Calificación	Puntaje
D1	Ausencia de sistemas modernos de gestión	0.25	4	1.00
D2	Falta de indicadores de desempeño	0.20	4	0.80
D3	Escasa innovación tecnológica	0.20	3	0.60
D4	Limitada diversificación de productos	0.20	3	0.60
D5	Alta rotación de personal operativo	0.15	3	0.45
Total		**1.00**		**3.45**

2.2.2. Análisis Externo

Tabla 7: Oportunidades

Código	Factor	Peso	Calificación	Puntaje
O1	Crecimiento de la demanda internacional	0.25	4	1.00
O2	Diversificación hacia nuevos mercados (Asia y Europa)	0.20	4	0.80

O3	Programas estatales de apoyo al sector pesquero	0.15	3	0.45
O4	Tendencia al consumo de alimentos marinos	0.20	3	0.60
O5	Certificaciones de calidad y sostenibilidad	0.20	4	0.80
Total		**1.00**		**3.65**

Tabla 8: Amenazas

Código	Factor	Peso	Calificación	Puntaje
A1	Fluctuaciones en la captura por factores ambientales	0.25	4	1.00
A2	Regulaciones gubernamentales estrictas	0.20	3	0.60
A3	Alta competencia local e internacional	0.20	3	0.60
A4	Volatilidad de precios internacionales	0.20	3	0.60
A5	Riesgos logísticos en exportación	0.15	3	0.45
Total		**1.00**		**3.25**

2.2. Matriz FODA

Tabla 9: Matriz FODA

	Oportunidades (O)	**Amenazas (A)**
Fortalezas (F)	**Estrategias FO** **FO1.** Fortalecer la competitividad en el mercado internacional mediante certificaciones, alianzas estratégicas y diversificación de clientes, aprovechando la experiencia en el procesamiento de anchoveta, la aceptación en mercados internacionales y el crecimiento de la demanda externa .**FO2.** Innovar en productos y presentaciones para diversificar la oferta, aprovechando la mano de obra especializada y la tendencia al consumo de alimentos marinos con alto valor nutricional.	**Estrategias FA** **FA1.** Asegurar la sostenibilidad y el cumplimiento regulatorio, anticipándose a normativas ambientales y de pesca, utilizando la experiencia en el sector y la red de proveedores consolidada. **FA2.** Fortalecer la competitividad frente a la competencia local e internacional mediante certificaciones de calidad y alianzas estratégicas.

Debilidades (D)	Estrategias DO	Estrategias DA
	DO1. Mejorar la gestión interna a través de la implementación de indicadores de desempeño y la modernización tecnológica de los procesos, aprovechando los programas estatales de apoyo al sector pesquero .**DO2.** Desarrollar el talento humano mediante programas de capacitación y fidelización, aprovechando la creciente demanda del mercado y las oportunidades de diversificación.	**DA1.** Desarrollar el talento humano mediante programas de capacitación, fidelización y reducción de la rotación del personal, con el fin de mitigar los efectos de la alta competencia y los riesgos operativos. **DA2.** Innovar en productos y presentaciones para reducir la dependencia de un solo formato y enfrentar la volatilidad de precios internacionales.

2.3 Síntesis Estratégica

Del análisis FODA se derivan los siguientes ejes estratégicos para la empresa pesquera:

1. Fortalecer la competitividad en el mercado internacional mediante certificaciones, alianzas estratégicas y diversificación de clientes.
2. Mejorar la gestión interna a través de la implementación de indicadores de desempeño y modernización tecnológica en los procesos.
3. Desarrollar el talento humano mediante programas de capacitación, fidelización y reducción de la rotación de personal.
4. Innovar en productos y presentaciones para diversificar la oferta y reducir la dependencia de un solo formato.
5. Asegurar sostenibilidad y cumplimiento regulatorio, anticipándose a normativas ambientales y de pesca.

Estos ejes estratégicos constituyen la base para el diseño del Mapa Estratégico y el BSC, los cuales permitirán a la empresa pesquera alinear su misión y visión con objetivos concretos y medibles, garantizando así una gestión integral y sostenible.

2.3 Articulación de perspectivas del BSC con desempeño organizacional

Tabla 10: Articulación del BSC y desempeño organizacional.

Perspectiva BSC	Diseño	Organización	Control
Finanzas	Definición de metas financieras	Asignación de recursos y responsables	Evaluación de resultados financieros
Cliente	Definición de objetivos de satisfacción del cliente	Planes e iniciativas para mejorar la relación con clientes	Seguimiento de indicadores de satisfacción y acciones correctivas
Procesos internos	Diseño de procesos eficientes	Organización de actividades operativas	Control de tiempos, calidad y mejoras
Aprendizaje y crecimiento	Diseño de objetivos de capacitación	Organización de programas de desarrollo	Control de competencias y desempeño laboral

Cada una de las perspectivas del BSC se gestionó mediante las funciones de diseño, organización y control, las cuales permiten evaluar el desempeño organizacional. En este sentido, para cada perspectiva se definieron objetivos estratégicos (diseño), se establecieron planes y acciones para su ejecución (organización), y se aplicaron mecanismos de seguimiento y evaluación de

resultados (control), asegurando una gestión integral del desempeño organizacional.

ETAPA 2: ORGANIZACIÓN: La etapa de organización permitió estructurar y articular la estrategia definida, alineando la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización con las perspectivas del BSC. En esta fase se organizaron los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, estableciendo relaciones de causa–efecto mediante el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral, lo que facilitó la coordinación de acciones y recursos para la ejecución de la estrategia organizacional.

3. DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Misión

“Producir anchoveta en salazón de alta calidad, cumpliendo con los más exigentes estándares sanitarios y de sostenibilidad, para satisfacer a nuestros clientes nacionales e internacionales, contribuyendo al desarrollo económico de la región pesquera de Chimbote.”

3.2. Visión

“Ser una empresa líder a nivel nacional e internacional en la exportación de productos pesqueros en salazón, reconocida por la excelencia de sus procesos, la innovación constante y el compromiso con la sostenibilidad ambiental y social.”

3.3. Valores.

- Calidad: Garantizar procesos productivos que cumplan con los estándares nacionales e internacionales
- Sostenibilidad: Compromiso con el uso responsable de los recursos marinos.
- Innovación: Mejora continua en procesos y productos.
- Responsabilidad social: Contribución al bienestar de colaboradores y comunidad.
- Compromiso**:** Trabajo en equipo orientado a resultados y satisfacción del cliente.

3.4 Objetivos Estratégicos Generales

En coherencia con la misión, visión y el análisis FODA, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr un crecimiento sostenido de los ingresos mediante una gestión eficiente de costos y recursos.
- Aumentar la rentabilidad del capital invertido a través de una administración financiera efectiva.
- Superar las expectativas de los clientes ofreciendo productos y servicios de calidad.
- Fortalecer la imagen y reputación de la empresa a través de la innovación y el cumplimiento de estándares de calidad.
- Reducir los plazos en los procesos productivos para mejorar la eficiencia operativa.
- Garantizar que los productos cumplan con los estándares establecidos de calidad y seguridad.
- Mejorar el clima laboral promoviendo la motivación y el compromiso del personal.
- Fortalecer las habilidades y conocimientos del personal mediante programas de capacitación continua.

4. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de la empresa pesquera representa la traducción de su visión y misión en objetivos estratégicos organizados en las 04 perspectivas del BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Dichos objetivos estratégicos no se formularon de manera aislada, sino que derivan directamente de los resultados de la Matriz FODA con enfoque cuantitativo, en la cual se identificaron y priorizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con mayor impacto estratégico.

En ese sentido, las estrategias FO, DO, FA y DA, obtenidas a partir de los mayores puntajes ponderados de la Matriz FODA, constituyen el insumo base para la

formulación de los objetivos estratégicos, los cuales se distribuyen coherentemente en el mapa estratégico del Balanced Scorecard, manteniendo relaciones de causa–efecto entre las distintas perspectivas.

De esta forma, el empalme entre la Matriz FODA cuantitativa y el mapa estratégico permite asegurar que los objetivos estratégicos del BSC respondan a un diagnóstico estratégico objetivo, priorizado y alineado con la realidad interna y externa de la empresa pesquera.

Este enfoque garantiza la coherencia entre el diagnóstico estratégico y la planificación estratégica, fortaleciendo la validez del BSC como herramienta de gestión del desempeño organizacional.

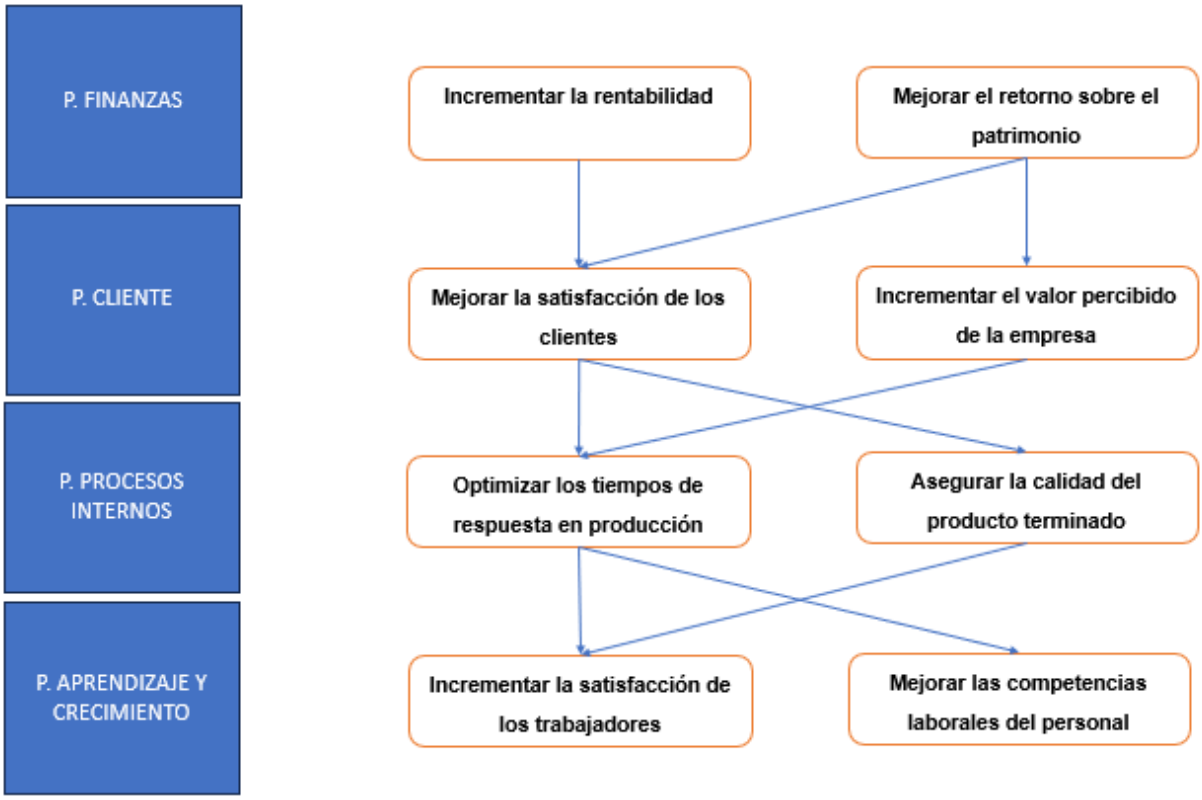


Figura 2: Perspectivas del Balanced Scorecard

5. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

El Desarrollo de cada perspectiva se desarrolla en función de los objetivos estratégicos, los indicadores (KPIs), las metas y las iniciativas que permitirán evaluar el desempeño organizacional.

5.1 Perspectiva Finanzas

Esta perspectiva busca asegurar la sostenibilidad económica y el crecimiento de la empresa, a través de la gestión adecuada de inversiones y el incremento de ingresos.

Tabla 11: Perspectiva financiera

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta	Iniciativas
Incrementar la rentabilidad	ROI = (Ganancia Neta / Inversión Total) × 100	Mejorar el ROI a un 19% en 2 años	- Implementar control presupuestal por áreas. - Negociar precios preferenciales con proveedores clave. - Reducir costos logísticos mediante rutas optimizadas. - Aplicar mantenimiento preventivo para evitar paradas no planificadas. - Evaluar rentabilidad por línea de producto trimestralmente.
Mejorar el retorno sobre el patrimonio	ROE = (Ganancia Neta / Patrimonio) × 100	Aumentar el ROE a 19% en 2 años	- Incrementar volumen de exportación a mercados estables (Europa y Asia). - Buscar líneas de financiamiento con menor tasa de interés. - Reinvertir utilidades en innovación tecnológica. - Controlar cuentas por cobrar y reducir morosidad.

			- Aplicar análisis de rentabilidad trimestral por cliente.

5.2 Perspectiva de Clientes

El objetivo de esta perspectiva es generar satisfacción, fidelización y confianza en los clientes, como base para la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado nacional e internacional.

Tabla 12: Perspectiva clientes

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta	Iniciativas
Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de Satisfacción = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de satisfacción en 2 años	- Aplicar encuestas de satisfacción semestrales. - Establecer un canal de atención y reclamos 24/7. - Capacitar al personal de ventas en servicio al cliente. - Implementar un sistema CRM para seguimiento postventa. - Diseñar un protocolo de respuesta rápida ante quejas.
Incrementar el valor percibido de la empresa	Índice de Valor Percibido = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de valoración positiva en 2 años	- Mejorar presentación y etiquetado del producto. - Certificar la planta bajo normas de calidad (ISO 9001, BPM). - Participar en ferias y ruedas de negocio internacionales

			- Promover campañas de marketing digital sobre sostenibilidad. - Crear programas de fidelización para clientes frecuentes.

5.3 Perspectiva de Procesos Internos

Se orienta a mejorar la eficiencia, calidad y rapidez en los procesos internos, para responder oportunamente a los clientes y cumplir con estándares de producción y exportación.

Tabla 13: Perspectiva procesos internos

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta	Iniciativas
Optimizar los tiempos de respuesta en producción	Índice de Tiempo de Respuesta = (Σ Tiempos individuales) / Nº de casos	Llegar a un 95% en 1 año respecto al tiempo óptimo	- Implementar un sistema digital de control de producción. - Rediseñar layout del área de empaque. - Establecer indicadores diarios de productividad. - Capacitar al personal en métodos Lean Manufacturing. - Integrar procesos de producción y despacho con software ERP.
Asegurar la calidad del producto terminado	Índice de Calidad = (Productos conformes / Total de	Alcanzar ≥99% de conformidad de productos terminados en 2 años	- Implementar inspecciones de calidad por lote. - Realizar auditorías internas semestrales.

	productos) × 100		- Capacitar al personal en control de inocuidad alimentaria. - Adoptar un sistema de trazabilidad digital del producto. - Obtener certificaciones sanitarias internacionales.

5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva busca fortalecer el talento humano y la infraestructura tecnológica, como base para el logro de los objetivos de las demás perspectivas.

Tabla 14: Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta	Iniciativas
Incrementar la satisfacción de los trabajadores	Índice de Satisfacción Laboral = (Σ Puntajes de satisfacción / Nº de encuestados) × 100	Alcanzar 95% de satisfacción en 2 años	- Crear programas de bienestar laboral y salud ocupacional. - Desarrollar un sistema de reconocimiento e incentivos. - Implementar encuestas internas de clima laboral. - Fomentar la comunicación entre mandos medios y operativos. - Promover equilibrio entre vida laboral y personal.

Mejorar las competencias laborales del personal	Índice de Competencias = (Σ Puntajes de competencias / Nº de trabajadores encuestados) × 100	Lograr 95% de competencias adecuadas	- Elaborar un plan anual de capacitación técnica y de gestión. - Implementar evaluaciones de desempeño semestrales. - Establecer convenios con instituciones técnicas para formación. - Crear un banco interno de talentos. - Introducir certificaciones de competencias laborales pesqueras.

6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 15: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Iniciativas	Rangos Semáforo		
Finanzas	Incrementar la rentabilidad	ROI = (Ganancia Neta / Inversión Total) × 100	Mejorar el ROI a un 19% en 2 años	Implementar control presupuestal por áreas. Negociar precios preferenciales con proveedores clave. Reducir costos logísticos mediante rutas optimizadas. Aplicar mantenimiento preventivo para evitar paradas no planificadas. Evaluar rentabilidad por línea de producto trimestralmente.	<14%	14-16%	≥16%
Finanzas	Mejorar el retorno sobre el patrimonio	ROE = (Ganancia Neta / Patrimonio) × 100	Aumentar el ROE a 19% en 2 años	Incrementar volumen de exportación a mercados estables (Europa y Asia). Buscar líneas de financiamiento con menor tasa de interés. Reinvertir utilidades en innovación tecnológica. Controlar cuentas por cobrar y reducir morosidad. Aplicar análisis de rentabilidad trimestral por cliente.	<14%	14-16%	≥16%
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de Satisfacción = (Σ Puntajes otorgados / Nº	95% de satisfacción en 2 años	Aplicar encuestas de satisfacción semestrales. Establecer un canal de atención y reclamos 24/7. Capacitar al personal de ventas en servicio al	<60%	60-80%	≥80%

		de encuestados) × 100		cliente. Implementar un sistema CRM para seguimiento postventa. Diseñar un protocolo de respuesta rápida ante quejas.			
Clientes	Incrementar el valor percibido de la empresa	Índice de Valor Percibido = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de valoración positiva en 2 años	Mejorar presentación y etiquetado del producto. Certificar la planta bajo normas de calidad (ISO 9001, BPM). Participar en ferias y ruedas de negocio internacionales. Promover campañas de marketing digital sobre sostenibilidad. Crear programas de fidelización para clientes frecuentes.	<60%	60-80%	≥80%
Procesos Internos	Optimizar los tiempos de respuesta en producción	Índice de Tiempo de Respuesta = (Σ Tiempos individuales) / Nº de casos	Llegar a un 95% en 1 año respecto al tiempo óptimo	Implementar un sistema digital de control de producción. Rediseñar layout del área de empaque. Establecer indicadores diarios de productividad. Capacitar al personal en métodos Lean Manufacturing. Integrar procesos de producción y despacho con software ERP.	>60%	60-80%	≤80%
Procesos Internos	Asegurar la calidad del	Índice de Calidad = (Productos	Alcanzar ≥99% de conformidad	Implementar inspecciones de calidad por lote. Realizar auditorías internas semestrales. Capacitar al personal en control de inocuidad	>95%	95-98%	≤98%

	producto terminado	conformes / Total de productos) × 100	de productos terminados en 2 años	alimentaria. Adoptar un sistema de trazabilidad digital del producto. Obtener certificaciones sanitarias internacionales.			
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la satisfacción de los trabajadores	Índice de Satisfacción Laboral = (Σ Puntajes de satisfacción / Nº de encuestados) × 100	Alcanzar 95% de satisfacción en 2 años	Crear programas de bienestar laboral y salud ocupacional. Desarrollar un sistema de reconocimiento e incentivos. Implementar encuestas internas de clima laboral. Fomentar la comunicación entre mandos medios y operativos. Promover equilibrio entre vida laboral y personal.	<60%	60-79%	≥80%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias laborales del personal	Índice de Competencias = (Σ Puntajes de competencias / Nº de trabajadores encuestados) × 100	Lograr 95% de competencias adecuadas	Elaborar un plan anual de capacitación técnica y de gestión. Implementar evaluaciones de desempeño semestrales. Establecer convenios con instituciones técnicas para formación. Crear un banco interno de talentos. Introducir certificaciones de competencias laborales pesqueras.	<60%	60-80%	≥80%

ETAPA 3: CONTROL: La etapa de control estuvo orientada a evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el desempeño organizacional alcanzado tras su implementación. En esta fase se realizó el seguimiento sistemático de los indicadores mediante herramientas de control y evaluación, comparando los resultados obtenidos antes y después de la implementación del Balanced Scorecard. Este proceso permitió identificar mejoras, desviaciones y avances en cada perspectiva, contribuyendo a la toma de decisiones y a la mejora continua de la gestión organizacional.

7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

7.1. Fases de implementación

Preparación y sensibilización

- Socialización del proyecto con la gerencia y áreas involucradas.
- Talleres de capacitación sobre el uso y beneficios del BSC.

Diseño del BSC

- Validación de misión, visión y valores.
- Revisión del FODA y definición de ejes estratégicos.
- Diseño del mapa estratégico y selección de indicadores.

Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

- Construcción de tablas con objetivos, indicadores, metas e iniciativas.
- Implementación del método del semáforo para el seguimiento.

Implementación piloto

- Aplicación en un área específica (ej. producción y logística).
- Evaluación de resultados y ajustes.

Implementación total

- Extensión del sistema a todas las áreas de la empresa.

- Integración con sistemas de información (ERP, software de control).

Seguimiento y mejora continua

- Evaluaciones trimestrales de los indicadores.

7.2 Cronograma

Tabla 16: Cronograma

Fase	Duración	Periodo estimado	Responsable principal
Preparación y sensibilización	1 semanas	01 al 07 de enero	Gerencia General
Diseño del BSC	1 semanas	08 al 15 de enero	Comité Estratégico
Desarrollo del CMI	2 semanas	16 de enero al 02 de febrero	Gerencia General
Implementación piloto	2 semanas	03 al 16 de febrero	Jefatura de Producción
Implementación total	6 semanas	17 de febrero al 30 de marzo	Gerencia General
Seguimiento y mejora continua	Permanente (Desde el cuarto mes)	Desde abril	Comité de Seguimiento

7.3. Responsables

- Gerencia General: liderazgo y toma de decisiones estratégicas.
- Comité Estratégico: integración de jefes de áreas para coordinar implementación.
- Jefaturas de Producción, Logística y Comercial: aplicación de iniciativas en sus áreas.

- Recursos Humanos: capacitación y gestión del talento.

7.4 Recursos Necesarios

- Humanos: equipo interdisciplinario con representantes de cada área.
- Financieros: presupuesto destinado a capacitación, software de gestión e infraestructura tecnológica.
- Tecnológicos: adquisición o adaptación de sistemas informáticos para el registro y monitoreo de KPIs.
- Materiales: manuales, reportes y dashboards para reuniones periódicas.

7.5 Indicadores de Éxito del Plan

- 100% del personal clave capacitado en BSC antes de su implementación total.
- Cumplimiento de al menos el 80% del cronograma previsto.
- Integración del 100% de los indicadores en un sistema de monitoreo digital.

8. SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

8.1 Objetivos del Sistema de Control

- Asegurar el cumplimiento de las metas establecidas en cada perspectiva del BSC.
- Detectar desviaciones tempranas en los indicadores para tomar medidas correctivas.
- Generar información confiable y periódica para la toma de decisiones gerenciales.
- Promover una cultura de evaluación y rendición de cuentas en toda la organización.

8.2 Herramientas de Control

1. Cuadro de Mando Integral Digital:

- Base en Excel

- Incorporación del método del semáforo (verde, amarillo, rojo) para visualizar avances.

2. Reportes Periódicos:

- Mensuales: seguimiento de KPIs operativos (procesos y clientes).
- Trimestrales: evaluación de avances estratégicos (finanzas, crecimiento).
- Anuales: revisión integral del cumplimiento de objetivos y redefinición de metas.

3. Reuniones de Evaluación:

- Gerencia General y Comité Estratégico se reúnen trimestralmente para analizar el desempeño global.
- Reuniones mensuales por área para evaluar indicadores específicos.

4. Dashboards Visuales:

- Tableros en Excel con gráficos dinámicos (líneas de tendencia, semáforos, diagramas de barras).
- Presentación gerencial con resultados clave y alertas de indicadores críticos.

8.3 Responsables del Seguimiento

- Comité Estratégico: Consolidar información de todas las áreas y elaborar reportes globales.
- Gerencia General: Analizar resultados y definir decisiones correctivas.
- Áreas Operativas (Producción, Logística, Comercial, RR.HH.): Registrar datos en los sistemas y reportar KPIs de su gestión.
- Área de Planeamiento: Validar la confiabilidad de la información y actualizar el Cuadro de Mando Integral.

8.4 Procedimiento de Seguimiento

1. Registro de datos en el sistema digital (diariamente o semanalmente según el indicador).
2. Consolidación de reportes por cada área.

3. Presentación de resultados en reuniones de comité.
4. Comparación de resultados con las metas establecidas.
5. Aplicación del método del semáforo:
    - **Verde:** meta alcanzada o superada.
    - **Amarillo:** progreso moderado, requiere seguimiento.
    - **Rojo:** desviación crítica, requiere acción inmediata.
6. Definición de planes de acción correctivos.

8.5 Retroalimentación y Mejora Continua

- Los resultados obtenidos serán retroalimentados a todas las áreas de la empresa.
- Los indicadores se ajustarán anualmente para mantener su pertinencia.
- Se propondrán nuevas iniciativas estratégicas en función de los hallazgos.
- Se establecerá un ciclo de planificación–ejecución–control–ajuste, alineado con la visión de largo plazo.

9. EVALUACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

9.1. CMI ANTES DE LA IMPLEMENTACUÓN DEL BSC

Tabla 17: CMI antes de implementación del BSC

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Rangos Semáforo			Valor
Financiera	Incrementar la rentabilidad	ROI = (Ganancia Neta / Inversión Total) × 100	Mejorar el ROI a un 19% en 2 años	<14%	14-16%	≥16%	13.71%
Financiera	Mejorar el retorno sobre el patrimonio	ROE = (Ganancia Neta / Patrimonio) × 100	Aumentar el ROE a 19% en 2 años	<14%	14-16%	≥16%	13.61%
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de Satisfacción = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de satisfacción en 2 años	<60%	60-80%	≥80%	50.63%
Clientes	Incrementar el valor percibido de la empresa	Índice de Valor Percibido = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de valoración positiva en 2 años	<60%	60-80%	≥80%	45.00%
Procesos Internos	Optimizar los tiempos de respuesta en producción	Índice de Tiempo de Respuesta = (Σ Tiempos individuales) / Nº de casos	Llegar a un 95% en 1 año respecto al tiempo óptimo	>60%	60-80%	≤80%	74.92%

Procesos Internos	Asegurar la calidad del producto terminado	Índice de Calidad = (Productos conformes / Total de productos) × 100	Alcanzar ≥99% de conformidad en 2 años	>95%	95-98%	≤98%	94.73%
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la satisfacción de los trabajadores	Índice de Satisfacción Laboral = (Σ Puntajes de satisfacción / Nº de encuestados) × 100	Alcanzar 95% de satisfacción en 2 años	<60%	60-79%	≥80%	40.58%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias laborales del personal	Índice de Competencias = (Σ Puntajes de competencias / Nº de trabajadores encuestados) × 100	Lograr 95% de competencias adecuadas	<60%	60-80%	≥80%	40.28%

9.2. CMI DESPÚES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC (PERIODO DE EVALUACIÒN: 6 MESES)

Tabla 18: CMI después de implementación del BSC

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Rangos Semáforo			Valor
Finanzas	Incrementar la rentabilidad	ROI = (Ganancia Neta / Inversión Total) × 100	Mejorar el ROI a un 19% en 2 años	<14%	14-16%	≥16%	16.88%
Finanzas	Mejorar el retorno sobre el patrimonio	ROE = (Ganancia Neta / Patrimonio) × 100	Aumentar el ROE a 19% en 2 años	<14%	14-16%	≥16%	15.94%
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de Satisfacción = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de satisfacción en 2 años	<60%	60-80%	≥80%	83.13%
Clientes	Incrementar el valor percibido de la empresa	Índice de Valor Percibido = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de valoración positiva en 2 años	<60%	60-80%	≥80%	79.38%
Procesos Internos	Optimizar los tiempos de respuesta en producción	Índice de Tiempo de Respuesta = (Σ Tiempos individuales) / Nº de casos	Llegar a un 95% en 1 año respecto al tiempo óptimo	>60%	60-80%	≤80%	84.61%

Procesos Internos	Asegurar la calidad del producto terminado	Índice de Calidad = (Productos conformes / Total de productos) × 100	Alcanzar ≥99% de conformidad en 2 años	>95%	95-98%	≤98%	97.82%
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la satisfacción de los trabajadores	Índice de Satisfacción Laboral = (Σ Puntajes de satisfacción / Nº de encuestados) × 100	Alcanzar 95% de satisfacción en 2 años	<60%	60-79%	≥80%	83.33%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias laborales del personal	Índice de Competencias = (Σ Puntajes de competencias / Nº de trabajadores encuestados) × 100	Lograr 95% de competencias adecuadas	<60%	60-80%	≥80%	80.12%

9.3. COMPARACIÓN DEL CMI

Tabla 19: Comparación del CMI

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta	Rangos Semáforo			Antes	Después	Incremento
Finanzas	Incrementar la rentabilidad	ROI = (Ganancia Neta / Inversión Total) × 100	Mejorar el ROI a un 19% en 2 años	<14%	14-16%	≥16%	13.71%	16.88%	3.17%
Finanzas	Mejorar el retorno sobre el patrimonio	ROE = (Ganancia Neta / Patrimonio) × 100	Aumentar el ROE a 19% en 2 años	<14%	14-16%	≥16%	13.61%	15.94%	2.33%
Clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de Satisfacción = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de satisfacción en 2 años	<60%	60-80%	≥80%	50.63%	83.13%	32.50%
Clientes	Incrementar el valor percibido de la empresa	Índice de Valor Percibido = (Σ Puntajes otorgados / Nº de encuestados) × 100	95% de valoración positiva en 2 años	<60%	60-80%	≥80%	45.00%	79.38%	34.38%
Procesos Internos	Optimizar los tiempos de respuesta en producción	Índice de Tiempo de Respuesta = (Σ Tiempos individuales) / Nº de casos	Llegar a un 95% en 1 año respecto al tiempo óptimo	>60%	60-80%	≤80%	74.92%	84.61%	4.69%

Procesos Internos	Asegurar la calidad del producto terminado	Índice de Calidad = (Productos conformes / Total de productos) × 100	Alcanzar ≥99% de conformidad en 2 años	>95%	95-98%	≤98%	94.73%	97.82%	3.09%
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar la satisfacción de los trabajadores	Índice de Satisfacción Laboral = (Σ Puntajes de satisfacción / Nº de encuestados) × 100	Alcanzar 95% de satisfacción en 2 años	<60%	60-79%	≥80%	40.58%	83.33%	42.75%
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias laborales del personal	Índice de Competencias = (Σ Puntajes de competencias / Nº de trabajadores encuestados) × 100	Lograr 95% de competencias adecuadas	<60%	60-80%	≥80%	40.28%	80.12%	39.85%

4.1.2. Presentación de resultados

4.1.2.1. OE01: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva finanzas, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

Indicador: Índice de retorno de la inversión (ROI)

Tabla 20: Cálculo de índice de retorno de inversión

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Ganancia neta (A)	397,052.00	526,860.00
Inversión total (B)	2,895,984.00	3,121,470.00
Índice de Retorno de la inversión (C=A /B)	13.71 %	16.88 %

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de retorno de la inversión antes de la implementación del BSC fue de un 13.71%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 16.88%, determinándose un incremento del 3.17% respecto a dicho indicador.

Indicador: Índice de rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

Tabla 21: Cálculo de índice de rentabilidad sobre patrimonio

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Ganancia neta (A)	397,052.00	526,860.00
Patrimonio (B)	2,917,660.00	3,306,175.00
Índice de rentabilidad sobre patrimonio (C=A /B)	13.61 %	15.94 %

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de rentabilidad sobre el patrimonio antes de la implementación del BSC fue de un 13.61%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 15.94%, determinándose un incremento del 2.33% respecto a dicho indicador.

Perspectiva: Finanzas

Tabla 22: Cálculo de índices de perspectiva finanzas

Indicador	Medición		Incremento
	Pre test	Post test	
Índice de retorno de la inversión	13.71 %	16.88%	3.17%
Índice de incremento de ingresos	13.61 %	15.94 %	2.33%
Promedio (Perspectiva Finanzas)	13.66%	16.41%	2.75%

De acuerdo con los resultados encontrados, respecto a la perspectiva Finanzas, se tiene que antes de la implementación del BSC se tuvo un índice de 13.66%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 16.41%, determinándose un incremento del 2.75% respecto a dicha perspectiva.

4.1.2.2. OE02: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva cliente, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

Indicador: Satisfacción del cliente

Tabla 23: Encuesta de satisfacción del cliente

Nivel	Pre test		Post test	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Baja	2	40.00	0	0.00
Moderada	3	60.00	1	20.00
Alta	0	0.00	4	80.00
Total	5	100.00	5	100.00

Respecto al indicador “Satisfacción de los clientes”, se tienen que antes de la aplicación del BSC, un 40.00% de encuestados percibe una baja satisfacción de los clientes, un 60.00% una moderada satisfacción y un 0.00 % una alta satisfacción. Por otro lado, luego de la implementación del BSC se tuvo que un

0.00% de encuestados percibe una baja satisfacción de los clientes, un 20.00% una moderada satisfacción y un 80.00% una alta satisfacción.

Tabla 24: Análisis descriptivo de satisfacción del cliente

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Total puntaje (A)	81	132
Número de encuestados (B)	5	5
Índice de satisfacción (C=A/B)	16.20	26.60
Valor Mínimo (0) (D)	0	0
Valor Máximo (0) (E)	32	32
% de Cumplimiento (F=C/E)	50.63 %	83.13 %

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de satisfacción de los clientes antes de la implementación del BSC fue de un 50.63%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 83.13%, determinándose un incremento del 32.50% respecto a dicho indicador.

Indicador: Valor percibido de la empresa

Tabla 25: Encuesta de valor percibido de la empresa

Nivel	Pre test		Post test	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Baja	3	60.00	0	0.00
Moderada	2	40.00	1	20.00
Alta	0	0.00	4	80.00
Total	5	100.00	5	100.00

Respecto al indicador “Valor percibido de la empresa”, se tienen que antes de la aplicación del BSC, un 60.00% de encuestados señala un bajo valor percibido de la empresa, un 40.00% una moderada percepción y un 0.00% una alta percepción. Por otro lado, luego de la implementación del BSC se tuvo que un 0.00% de encuestados señala un bajo valor percibido de la empresa, un 20.00% una moderada percepción y un 80.00% una alta percepción.

Tabla 26: Valor percibido de la empresa

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Total puntaje (A)	72	127
Número de encuestados (B)	5	5
Índice de satisfacción (C=A/B)	14.40	25.40
Valor Mínimo (0) (D)	0	0
Valor Máximo (0) (E)	32	32
% de Cumplimiento (F=C/E)	45.00 %	79.38 %

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de valor percibido de la empresa antes de la implementación del BSC fue de un 45.00%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 79.38%, determinándose un incremento del 34.38% respecto a dicho indicador.

Perspectiva: Cliente

Tabla 27: Cálculo de índices de perspectiva cliente

Indicador	Medición		Incremento
	Pre test	Post test	
Satisfacción del cliente	50.63 %	83.13 %	32.50%
Valor percibido de la empresa	45.00 %	79.38 %	34.38%
Promedio (Perspectiva Cliente)	47.82%	81.26%	33.44%

De acuerdo con los resultados encontrados, respecto a la perspectiva Cliente, se tiene que antes de la implementación del BSC se tuvo un índice de 47.82%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 81.26%, determinándose un incremento del 34.44% respecto a dicha perspectiva.

4.1.2.3. OE03: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva procesos internos, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

Indicador: Tiempo de respuesta

Tabla 28: Cálculo de índices de tiempo de respuesta

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Sumatoria de tiempos individuales de rspta (A)	1126.10 min	1063.70 min
Número de casos (B)	15	15
Tiempo de respuesta promedio (C=A/B)	75.07 min	70.91 min
Tiempo óptimo (E)	60 min	60 min
Índice de tiempo de respuesta (F = E/C)	79.92%	84.61%

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de tiempo de respuesta antes de la implementación del BSC fue de un 79.92%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 84.61%, determinándose un incremento del 4.69% respecto a dicho indicador.

Indicador: Índice de Calidad

Tabla 29: Cálculo de índice de calidad

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Sumatoria de productos conformes (A)	1796	1921
Sumatoria total de productos fabricados (B)	1896	1964
Índice de calidad (C=A/B)	94.73%	97.82%

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de calidad antes de la implementación del BSC fue de un 94.73%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 97.82%, determinándose un incremento del 3.09% respecto a dicho indicador.

Perspectiva: Procesos internos

Tabla 30: Cálculo de índices de perspectiva procesos internos

Indicador	Medición		Incremento
	Pre test	Post test	
Tiempo de respuesta	79.92%	84.61%	4.69%
Índice de Calidad	94.73%	97.82%	3.09%
Promedio (Perspectiva Procesos internos)	87.33%	91.22%	3.89%

De acuerdo con los resultados encontrados, respecto a la perspectiva Procesos internos, se tiene que antes de la implementación del BSC se tuvo un índice de 87.33%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 91.22%, determinándose un incremento del 3.89% respecto a dicha perspectiva.

4.1.2.4. OE04: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025.

Indicador: Índice de satisfacción de trabajadores

Tabla 31: Encuesta de satisfacción de trabajadores

Nivel	Pre test		Post test	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Baja	19	26.40	0	0.00
Moderada	52	72.20	6	8.30
Alta	1	1.40	66	91.70
Total	72	100.00	72	100.00

Respecto al indicador “índice de satisfacción de trabajadores”, se tienen que antes de la aplicación del BSC, un 26.40% de encuestados percibe una baja satisfacción, un 72.20% una moderada satisfacción y un 1.40% una alta satisfacción. Por otro lado, luego de la implementación del BSC se tuvo que un

8.30% de encuestados percibe una moderada satisfacción y un 91.70% una alta satisfacción.

Tabla 32: Satisfacción de trabajadores

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Total puntaje (A)	935	1920
Número de encuestados (B)	72	72
Índice de satisfacción (C=A/B)	12.99	26.67
Valor Mínimo (0) (D)	0	0
Valor Máximo (0) (E)	32	32
% de Cumplimiento (F=C/E)	40.58 %	83.33%

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de satisfacción de trabajadores antes de la implementación del BSC fue de un 40.58%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 83.33%, determinándose un incremento del 42.75% respecto a dicho indicador.

Indicador: Desarrollo de competencias laborales

Tabla 33: Encuesta de competencias laborales

Nivel	Pre test		Post test	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Baja	20	27.80	1	1.40
Moderada	51	70.80	6	8.30
Alta	1	1.40	65	90.30
Total	72	100.00	72	100.00

Respecto al indicador “índice de desarrollo de competencias laborales”, se tienen que antes de la aplicación del BSC, un 27.80% de encuestados percibe un bajo desarrollo de competencias laborales, un 70.80% un moderado desarrollo y un 1.40% un alto desarrollo. Por otro lado, luego de la implementación del BSC se tuvo que un 1.40% de encuestados percibe un bajo desarrollo, un 8.30% perciben un moderado desarrollo y un 90.30% un alto desarrollo.

Tabla 34: Índice de desarrollo de competencias laborales

Datos descriptivos	Pre test	Post test
Total puntaje (A)	928	1846
Número de encuestados (B)	32	32
Índice de satisfacción (C=A/B)	12.90	25.64
Valor Mínimo (0) (D)	0	0
Valor Máximo (0) (E)	32	32
% de Cumplimiento (F=C/E)	40.28%	80.12%

De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de desarrollo de competencias laborales antes de la implementación del BSC fue de un 40.28%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 80.12%, determinándose un incremento del 39.84% respecto a dicho indicador.

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

Tabla 35: Cálculo de perspectiva aprendizaje y crecimiento

Indicador	Medición		Incremento
	Pre test	Post test	
Índice de satisfacción de trabajadores	40.58 %	83.33%	42.75%
Índice de desarrollo de competencias laborales	40.28%	80.12%	39.85%
Promedio (Perspectiva aprendizaje y crecimiento)	40.43%	81.73%	41.30%

De acuerdo con los resultados encontrados, respecto a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se tiene que antes de la implementación del BSC se tuvo un índice de 40.43%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 81.73%, determinándose un incremento del 41.30% respecto a dicha perspectiva.

4.1.2.5. OG: Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

Tabla 36: Cálculo de índices de desempeño organizacional

Perspectiva	Medición		Incremento
	Pre test	Post test	
Perspectiva Cliente	47.82%	81.26%	33.44%
Perspectiva Finanzas	13.66%	16.41%	2.75%
Perspectiva Procesos internos	87.33%	91.22%	3.89%
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	40.43%	81.73%	41.30%
Promedio (Desempeño organizacional)	**47.31**	**67.66%**	**20.35%**



Figura 3: Dashboard de incrementos

De acuerdo con los resultados encontrados, respecto a la variable Desempeño organizacional, se tiene que antes de la implementación del BSC se tuvo un índice de 47.31%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 67.66%, determinándose un incremento del 20.35% respecto a dicha variable.

4.1.3. Prueba de hipótesis

4.1.3.1. Hipótesis específica 1:

A. PRUEBA DE NORMALIDAD

Hipótesis:

H_0: Los datos presentan una distribución normal

H_i: Los datos no presentan una distribución normal

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si $p > 0.05$, no se rechaza H_0 →los datos tienen distribución normal.

Si $p \leq 0.05$, se rechaza H_0 →los datos no tienen distribución normal.

Estadístico de prueba: Shapiro-Wilk

Tabla 37: Prueba de SHAPIRO-WILK

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	**gl**	**Sig.**
Pre test (Finanzas)	,812	6	,076
Pos test (Finanzas)	,922	6	,524

Interpretación: Según la prueba *Shapiro-Wilk*, se aprecia que los datos antes y después de la aplicación del BSC, correspondientes a la perspectiva Finanzas, presentan una significancia p > 0,05; dando por aceptado H_0, y se concluye que los datos presentan una distribución normal, en consecuencia para el estudio se hará uso de la prueba paramétrica T de Student.

B. PRUEBA T DE STUDENT

Hipótesis:

$HE01_1$: La implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva finanzas, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

$HE01_0$: La implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva finanzas, no mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si $p > 0.05$, no se rechaza H_0

Si $p \leq 0.05$, se rechaza H_0

Estadístico de prueba: T de Student

Tabla 38: Prueba de T de Student

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 Post test – Pre test	2,7616	1,299	,5303	1,3983	4,1250	5,207	5	,003

Interpretación: Podemos decir que, como el valor de p (Sig.) es menor que 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay evidencias suficientes para señalar que la implementación del BSC, en la perspectiva finanzas, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%.

C. PRUEBA DE IGUALDAD DE VARIANZA

Tabla 39: Prueba de homogeneidad de varianzas

Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
,942	1	10	,355

Tabla 40: ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	22,880	1	22,880	15,785	,003
Dentro de grupos	14,495	10	1,449		
Total	37,375	11			

Interpretación: La prueba de homogeneidad de varianzas (Levene) presentó un valor de significancia de 0.355, el mismo que es superior al nivel crítico de 0.05, donde se evidencia que se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas entre los grupos evaluados, validando la aplicación del ANOVA unidireccional.

El análisis ANOVA obtuvo un valor de F = 15.785 con una significancia de 0.003 ($p < 0.05$), demostrando que existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos que se evaluaron. Este resultado indica que la perspectiva presenta cambios significativos entre las mediciones comparadas, donde se confirma la existencia de una diferencia relevante atribuible al factor analizado.

4.1.3.2. Hipótesis específica 2:

A. PRUEBA DE NORMALIDAD

Hipótesis:

H_0: Los datos presentan una distribución normal

H_i: Los datos no presentan una distribución normal

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si p>0.05, no se rechaza H_0 → los datos tienen distribución normal.

Si p≤0.05, se rechaza H_0 → los datos no tienen distribución normal.

Estadístico de prueba: Shapiro-Wilk<

Tabla 41: Prueba de SHAPIRO-WILK

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre test (Cliente)	,552	5	,000
Pos test (Cliente)	,552	5	,000

Interpretación: Según la prueba *Shapiro-Wilk*, se tiene que los datos antes y después de la aplicación del BSC, correspondientes a la pperspectiva Cliente, presentan una significancia p = 0,000 < 0,05; motivo por el cual se rechaza H_0, y se concluye que los datos no presentan una distribución normal, señalando que para el estudio se usará la prueba no paramétrica Wilcoxon.

B. PRUEBA WILCOXON

Hipótesis:

$HE02_1$: La implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva cliente, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

$HE02_0$: La implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva cliente, no mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

Nivel de significancia: α = 0.05

Regla de decisión:

Si p > 0.05, no se rechaza H_0

Si p ≤ 0.05, se rechaza H_0

Estadístico de prueba: Wilcoxon

Tabla 42: Prueba de WILCOXON

	Post test – Pre test
Z	-2,032[b]
Sig. asintótica (bilateral)	,042

Interpretación: Como el valor de p (Sig. asintótica) es menor que 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay evidencias suficientes para señalar que la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva cliente, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%.

C. PRUEBA DE IGUALDAD DE VARIANZA

Tabla 43: Prueba de homogeneidad de varianzas

Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
,794	1	8	,399

Tabla 44: ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1144,900	1	1144,900	19,604	,002
Dentro de grupos	467,200	8	58,400		
Total	1612,100	9			

Interpretación: La prueba de homogeneidad de varianzas (Levene) presentó un valor de significancia de 0.399, superior al nivel crítico de 0.05, evidenciando que se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas entre los grupos evaluados. En consecuencia, se valida la aplicación del ANOVA unidireccional.

Por su parte, el análisis ANOVA mostró un valor de F = 19.604 con una significancia de 0.002 ($p < 0.05$), lo que evidencia que existen diferencias significativas entre los grupos evaluados. Este resultado indica que la perspectiva presenta cambios significativos entre las mediciones comparadas, donde se confirma la existencia de una diferencia relevante asociada al factor analizado.

4.1.3.3. Hipótesis específica 3:

A. PRUEBA DE NORMALIDAD

Hipótesis:

H_0: Los datos presentan una distribución normal

H_i: Los datos no presentan una distribución normal

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si $p > 0.05$, no se rechaza H_0 →los datos tienen distribución normal.

Si $p \leq 0.05$, se rechaza H_0 →los datos no tienen distribución normal.

Estadístico de prueba: Shapiro-Wilk

Tabla 45: Prueba de SHAPIRO-WILK

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre test (Procesos internos)	,932	15	,295
Pos test (Procesos internos)	,937	15	,351

Interpretación: Según la prueba *Shapiro-Wilk*, se aprecia que los datos antes y después de la aplicación del BSC, correspondientes a la perspectiva Procesos internos, presentan una significancia p > 0,05; motivo por el cual se da por aceptado H_0, y se concluye que los datos presentan una distribución normal, en atención a ello, se hará uso de la prueba paramétrica t de Student.

B. PRUEBA T DE STUDENT

Hipótesis:

$HE03_1$: La implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva procesos internos, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

$HE03_0$: La implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva procesos internos, no mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

Nivel de significancia: α = 0.05

Regla de decisión:

Si p > 0.05, no se rechaza H_0

Si p ≤ 0.05, se rechaza H_0

Estadístico de prueba: T de Student

Tabla 46: Prueba de T de Student

	Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 Post test – Pre test	3,8920	1,0319	,2664	3,3205	4,4634	14,607	14	,000

Interpretación: Como el valor de p (Sig.) es menor que 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay evidencias suficientes para señalar que la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva procesos internos, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%.

C. PRUEBA DE IGUALDAD DE VARIANZA

Tabla 47: Prueba de homogeneidad de varianzas

Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
1,499	1	28	,231

Tabla 48: ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	113,607	1	113,607	265,904	,000
Dentro de grupos	11,963	28	,427		
Total	125,570	29			

Interpretación: La prueba de homogeneidad de varianzas (Levene) arrojó un valor de significancia de 0.231, mayor al nivel crítico de 0.05, evidenciando que se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas entre los grupos evaluados, validando la aplicación del ANOVA unidireccional.

Asimismo, el análisis ANOVA presentó un valor de F = 265.904 con una significancia de 0.000 ($p < 0.05$), lo que evidencia que existen diferencias altamente significativas entre los grupos evaluados. El resultado permite indicar que la perspectiva evidencia cambios sustanciales entre las mediciones comparadas, reflejando un efecto estadístico relevante que se asocia al factor analizado.

4.1.3.4. Hipótesis específica 4:

A. PRUEBA DE NORMALIDAD

Hipótesis:

H_0: Los datos presentan una distribución normal

H_i: Los datos no presentan una distribución normal

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si $p > 0.05$, no se rechaza H_0 →los datos tienen distribución normal.

Si $p \leq 0.05$, se rechaza H_0 →los datos no tienen distribución normal.

Estadístico de prueba: Kolmogorov-Smirnov

Tabla 49: Prueba de KOLMOGOROV-SMIRNOV

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre test (Aprendizaje y crecimiento)	,446	72	,000
Post test (Aprendizaje y crecimiento)	,532	72	,000

Interpretación: Según la prueba *Shapiro-Wilk*, se aprecia que los datos antes y después de la aplicación del BSC, correspondientes a la perspectiva Aprendizaje y crecimiento, presentan una significancia p = 0,000 < 0,05; rechazando H_0, y se concluye que los datos no presentan una distribución normal, señalando que para el estudio se usará la prueba no paramétrica Wilcoxon.

B. PRUEBA WILCOXON

Hipótesis:

$HE04_1$: La implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora significativamente el

desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

$HE04_0$: La implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, no mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

Nivel de significancia: α = 0.05

Regla de decisión:

Si p > 0.05, no se rechaza H_0 →los datos tienen distribución normal.

Si p ≤ 0.05, se rechaza H_0 →los datos no tienen distribución normal.

Regla de decisión:

Si p > 0.05, no se rechaza H_0

Si p ≤ 0.05, se rechaza H_0

Estadístico de prueba: Wilcoxon

Tabla 50: Prueba de WILCOXON

	Post test – Pre test
Z	-7,361[b]
Sig. asintótica (bilateral)	,000

Interpretación: Como el valor de p (Sig. asintótica) es menor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay evidencias suficientes para señalar que la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora significativamente el desempeño organizacional, en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%.

C. PRUEBA DE IGUALDAD DE VARIANZA

Tabla 51: Prueba de homogeneidad de varianzas

Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
,029	1	142	,865

Tabla 52: ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	25148,674	1	25148,674	674,157	,000
Dentro de grupos	5297,153	142	37,304		
Total	30445,826	143			

Interpretación: La prueba de homogeneidad de varianzas (Levene) arrojó un valor de significancia de 0.865, superior al nivel crítico de 0.05, evidenciando que se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas entre los grupos evaluados. En consecuencia, se valida plenamente la aplicación del ANOVA unidireccional.

Por su parte, el análisis ANOVA evidenció un valor de F = 674.157 con una significancia de 0.000 ($p < 0.05$), lo que demuestra que existen diferencias estadísticamente altamente significativas entre los grupos evaluados. Este resultado confirma que la perspectiva presenta cambios muy marcados entre las mediciones comparadas, reflejando un efecto estadístico fuerte asociado al factor analizado.

4.1.3.5. Hipótesis general:

A. PRUEBA DE NORMALIDAD

Hipótesis:

H_0: Los datos presentan una distribución normal

H_i: Los datos no presentan una distribución normal

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si $p > 0.05$, no se rechaza H_0 →los datos tienen distribución normal.

Si $p \leq 0.05$, se rechaza H_0 →los datos no tienen distribución normal.

Estadístico de prueba: Shapiro-Wilk

Tabla 53: Prueba de SHAPIRO-WILK

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre test (Finanzas)	,914	8	,380
Pos test (Finanzas)	,714	8	,053

Interpretación: Según la prueba *Shapiro-Wilk*, se aprecia que los datos antes y después de la aplicación del BSC, correspondientes a la perspectiva Finanzas, presentan una significancia p > 0,05; aceptando la H_0, y concluyendo que la data presenta una distribución normal, en atención a ello, se hará uso de la prueba paramétrica t de Student.

B. PRUEBA T DE STUDENT

Hipótesis:

HG_1: La implementación del Balance Scorecard mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

HG_0: La implementación del Balance Scorecard no mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Regla de decisión:

Si $p > 0.05$, no se rechaza H_0

Si $p \leq 0.05$, se rechaza H_0

Estadístico de prueba: T de Student

Tabla 54: Prueba de T de STUDENT

	Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia			

				Inferior	Superior			
Par 1 Pos test – Pre test	20,3437	18,4743	6,5316	4,8988	35,7886	3,115	7	,017

Interpretación: Como el valor de p (Sig.) es menor que 0,05, entonces se rechaza la Ho y se concluye que hay evidencias suficientes para señalar que la implementación del BSC mejora significativamente el desempeño organizacional, en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%.

C. PRUEBA DE IGUALDAD DE VARIANZA

Tabla 55: Prueba de homogeneidad de varianzas

Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
,306	1	14	,589

Tabla 56: ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1655,473	1	1655,473	17,94	,002
Dentro de grupos	12915,765	14	922,555		
Total	14571,237	15			

Interpretación: La prueba de homogeneidad de varianzas (Levene) presentó un valor de significancia de 0.589, superior al nivel crítico de 0.05, evidenciando que se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas entre los grupos evaluados, validando la aplicación del ANOVA unidireccional. Por su parte, el análisis ANOVA evidenció un valor de F = 17,94 con una significancia de 0.002 ($p < 0.05$), lo que demuestra que existen diferencias estadísticamente altamente significativas entre los grupos evaluados. Este resultado confirma que la variable presenta cambios muy marcados entre las mediciones comparadas, reflejando un efecto estadístico fuerte asociado al factor analizado.

4.2. Discusión

4.2.1. Discusión del objetivo específico 1

Respecto al objetivo específico 1 “Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva finanzas, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025”, y en relación con los resultados obtenidos para la perspectiva finanzas, se observó una mejora significativa en los indicadores financieros tras la implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la empresa pesquera de Chimbote. Antes de su aplicación, el índice de retorno de la inversión (ROI) era de 13.71%, mientras que después de la implementación se elevó a 16.88%, evidenciando un incremento del 3.17%. De igual modo, el índice de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) aumentó de 13.61% a 15.94%, con una mejora del 2.33%. En conjunto, la perspectiva financiera presentó un incremento global del 2.75%, al pasar de 13.66% a 16.41%, lo que demuestra un fortalecimiento en la gestión de los recursos económicos y en la eficiencia del capital invertido. Asimismo, al aplicar la prueba T de Student para muestras relacionadas, se obtuvo un valor de significancia (p) menor que 0.05, lo cual indica que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los valores del pretest y postest. En consecuencia, se rechaza la Ho y se concluye que existen evidencias suficientes para afirmar que la implementación del Balanced Scorecard, en la perspectiva finanzas, mejora significativamente el desempeño organizacional con un nivel de significación del 5%. La prueba de Levene confirmó la igualdad de varianzas ($p > 0.05$), validando la aplicación del ANOVA unidireccional. Los resultados del ANOVA permitieron evidenciar diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.05$), donde se confirmó la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la perspectiva analizada y el factor considerado en la hipótesis 1. Estos resultados permitieron determinar que el uso del BSC aportó al fortalecimiento del control financiero, optimizando la rentabilidad y el aprovechamiento del patrimonio institucional.

Los resultados obtenidos concuerdan con investigaciones previas, como las de Méndez y Méndez (2021), quienes concluyeron que el BSC mejora el

desempeño organizacional al asociar los objetivos estratégicos con las acciones operativas, optimizando los indicadores tanto financieros como no financieros. Del mismo modo, Pincay (2020) comprobó que la implementación del BSC como herramienta de planificación estratégica incrementó la rentabilidad y el crecimiento institucional, donde se evidenció que esta metodología impulsa una gestión financiera eficiente. En la misma dirección, Rafiq et al. (2020) demostraron que la perspectiva financiera del BSC tiene un efecto significativo en la mejora del desempeño de las organizaciones, al proporcionar una base sólida para el resto de perspectivas. Finalmente, Ore et al. (2023) evidenciaron que la aplicación del planeamiento estratégico alineado a las perspectivas del BSC aporta a la obtención de resultados económicos de modo positivo, reflejados en indicadores financieros favorables y en la generación de valor para la organización. En coherencia con estas investigaciones, el incremento del 2.75% registrado en la perspectiva financiera de la organización pesquera de Chimbote evidencia que la aplicación del BSC fortaleció su control de gastos, la optimización de los recursos y la mejoría de su sostenibilidad económica, confirmando su eficacia como herramienta estratégica de gestión financiera.

Los resultados guardan coincidencia con los referentes teóricos, tal como lo mencionan Kaplan y Norton (2016), al indicar que la perspectiva financiera constituye la base del Balanced Scorecard, ya que permite orientar a las demás dimensiones hacia la generación de valor económico y la sostenibilidad organizacional. Esto se refleja en el incremento del 2.75% en los indicadores financieros de la organización, demostrando que el BSC fortaleció la gestión de recursos y la rentabilidad. En la misma línea, Tuan (2020) sostiene que las metas financieras son el eje del desempeño institucional, pues con ellas se direccionan las estrategias hacia la creación de valor ya sea a mediano o largo plazo, principio que coincide con el impacto financiero positivo obtenido tras la implementación del modelo. Por su parte, Gordillo (2022) enfatiza que el BSC permite gestionar de modo integral los ratios económicos y no económicos, buscando la mejoría en la toma de decisiones estratégicas para optimizar los recursos, lo que guarda correspondencia con los resultados observados. Finalmente, Fatima y Elbanna (2020) destacan que en la fase de planificación y reflexión estratégica del BSC se plasmen objetivos financieros claros que

garanticen el control de gastos y el uso eficiente de los recursos; por tanto, los resultados financieros de este estudio confirman la validez teórica del BSC como una herramienta de sostenibilidad económica empresarial.

Los resultados obtenidos en la perspectiva financiera evidencian que la implementación del BSC no solo facilita el seguimiento de los indicadores económicos, sino que también promueve una mentalidad estratégica que se oriente a la eficiencia y sostenibilidad de la organización. El aumento del 2.75% en los indicadores financieros refleja que, al alinear las metas económicas con las demás perspectivas del modelo, se genera un impacto directo en la optimización de los recursos y en la rentabilidad, donde esta mejora no es producto del azar, sino el resultado de todo un proceso sistemático de planificación, monitoreo y ajuste continuo que impulsa a la organización a evaluar de modo periódico la efectividad de sus decisiones financieras. El Balanced Scorecard aporta claridad sobre las actividades que realmente generan valor, donde se permita priorizar las inversiones y gastos estratégicos frente a aquellos que no contribuyen al crecimiento sostenible. Asimismo, la perspectiva financiera del BSC actúa como un reflejo de la salud económica de la empresa, orientando la acción hacia el fortalecimiento de la competitividad y la sostenibilidad a mediano y largo plazo, donde el principal aporte de esta perspectiva radica en su capacidad para integrar la gestión de los recursos con la estrategia global, asegurando que las decisiones financieras estén vinculadas con los objetivos de satisfacción del cliente, eficiencia de los procesos y desarrollo del capital humano. El seguimiento constante y el análisis de los indicadores financieros permiten anticipar desviaciones, identificar oportunidades de mejora y adoptar medidas correctivas oportunas, en este sentido, la experiencia de la empresa pesquera demuestra que la disciplina en la gestión financiera, articulada con un marco estratégico como el BSC, constituye un factor clave para mantener la estabilidad y el crecimiento sostenible de la organización. En síntesis, los resultados que se obtuvieron confirman la efectividad del BSC como herramienta para traducir la estrategia en resultados tangibles, reforzando la importancia de una visión integral que combine eficiencia económica con desempeño organizacional global.

4.2.2. Discusión del objetivo específico 2

Respecto al objetivo específico 2 “Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva cliente, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025”, y en relación con los resultados obtenidos para la perspectiva cliente, se evidenció una mejora significativa tras la implementación del BSC en la empresa pesquera de Chimbote. Antes de su aplicación, el índice de satisfacción de los clientes alcanzaba un 50.63%, mientras que después de la implementación se elevó a 83.13%, reflejando un incremento del 32.50%. De manera similar, el valor percibido de la empresa pasó de 45.00% a 79.38%, con un aumento del 34.38%. En conjunto, la perspectiva cliente mostró un progreso global del 34.44%, al pasar de un índice de 47.82% a 81.26%. Asimismo, al aplicar la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, se obtuvo un valor de significancia (p) menor que 0.05, lo cual indica que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los resultados del pretest y postest. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen evidencias suficientes para afirmar que la implementación del Balanced Scorecard, en la perspectiva cliente, mejora significativamente el desempeño organizacional, con un nivel de significación del 5%. Asimismo, la prueba de Levene evidenció la homogeneidad de varianzas ($p > 0.05$), validando el uso del ANOVA unidireccional. El análisis ANOVA mostró diferencias estadísticamente significativas ($p < 0.05$), lo que confirma la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la perspectiva evaluada y el factor analizado en la hipótesis 2. Estos resultados permiten confirmar que la aplicación del BSC contribuyó positivamente a fortalecer la relación con los clientes, incrementando su nivel de satisfacción y la percepción de valor hacia la empresa.

Los resultados de esta investigación guardan relación directa con los hallazgos de Romero et al. (2025), quienes demostraron que una gestión financiera sólida dentro del BSC impulsa el aprendizaje organizacional, los procesos internos y la satisfacción de los usuarios, destacando que la perspectiva del cliente refleja el impacto positivo de una planificación estratégica efectiva. De manera similar, Lalaleo y Martínez (2023) evidenciaron que la perspectiva del cliente fue la más

deficiente en las organizaciones que no aplicaban correctamente el BSC, señalando que su fortalecimiento está directamente vinculado al rendimiento interno y a la sostenibilidad empresarial. En la misma línea, Rafiq et al. (2020) comprobaron empíricamente que las cuatro perspectivas del BSC, entre ellas la del cliente, influyen de manera significativa y positiva en el desempeño organizacional, al ser un factor mediador entre la gestión estratégica y el desarrollo sostenible. Asimismo, Vega y Lluglla (2019) concluyeron que la aplicación del BSC permite la alineación de metas estratégicas y genera una alta satisfacción en los trabajadores, lo que repercute directamente en la atención y fidelización de los clientes. En concordancia con estos antecedentes, los resultados del presente estudio, que evidencian un incremento del 39.71% en la perspectiva cliente, demuestran que la implementación del BSC en la empresa pesquera de Chimbote fortaleció la satisfacción de sus usuarios, mejoró la percepción del servicio y consolidó la relación entre la organización y sus clientes.

Los resultados guardan coincidencia con los referentes teóricos, tal como lo señalan Kaplan y Norton (2016), al afirmar que la perspectiva del cliente dentro del Balanced Scorecard permite establecer metas orientadas a la satisfacción y fidelización, asegurando que la organización logre una ventaja competitiva sostenible mediante la atención de las necesidades del público objetivo. Este principio se ve reflejado en el incremento del 39.71% evidenciado en la empresa pesquera de Chimbote, donde la aplicación del BSC fortaleció la confianza y percepción del servicio. De igual modo, Mamabolo y Myres (2020) destacan que la evaluación de la satisfacción y retención de clientes es esencial para el cumplimiento de las expectativas del mercado, lo cual coincide con el fortalecimiento de la relación cliente-empresa logrado en esta investigación. Asimismo, Ghiglione (2021) plantea que los procesos vinculados a los clientes deben responder a estrategias orientadas a la calidad del servicio y la innovación continua, aspectos logrados mediante la aplicación sistemática del cuadro de mando integral. Finalmente, Asamoah y Mensah (2020) refieren que el BSC permite relacionar las actividades estratégicas con indicadores de desempeño que priorizan la mejora del servicio al cliente; en tal sentido, los hallazgos confirman que la implementación del BSC permitió alinear las metas de atención,

servicio y comunicación con los usuarios, reforzando el vínculo entre la gestión interna y la satisfacción externa.

De lo señalado, se evidencia que la mejora significativa observada en la perspectiva cliente refleja no solo el impacto cuantitativo del Balanced Scorecard, sino también su capacidad para transformar la cultura organizacional orientadas en el usuario, la diferencia en los indicadores de satisfacción y percepción de valor evidencia que, al definir objetivos claros y medibles para la atención al cliente, se logra una coherencia en las acciones de todos los niveles de la empresa. Asimismo, señalar que la implementación del BSC facilitó la identificación de necesidades explícitas e implícitas de los clientes, permitiendo que las estrategias de servicio fueran más proactivas y efectivas, donde es notable cómo el incremento del 39.71% no solo representa cifras, sino también un cambio en la relación empresa-cliente, generando confianza y fidelidad. Este resultado permite confirmar que la gestión estratégica no es solo un asunto de planillas o indicadores, sino un proceso integro que involucra la motivación del personal y la comunicación efectiva, asimismo se evidencia que el BSC actúa como un catalizador que asocia los objetivos internos con las expectativas externas, buscando la promoción de una cultura organizacional que se oriente al cliente, donde los logros que se alcancen sean sostenibles, siempre que se mantenga la revisión periódica de indicadores y la adaptación a los cambios del mercado. La experiencia de esta empresa pesquera muestra que la perspectiva cliente es un eje de mejora continua, donde cada acción estratégica repercute de manera directa en la percepción del servicio, donde la implementación del BSC no solo mejoró los números, sino que también fortaleció el compromiso de la organización con la satisfacción y fidelización de sus usuarios, demostrando que las herramientas de gestión estratégica, cuando se aplican con rigor, pueden transformar la dinámica interna y externa de una empresa, considerando que este aprendizaje debe integrarse de manera permanente, reforzando la cultura organizacional centrada en el cliente y la adaptabilidad a sus expectativas cambiantes.

4.2.3. Discusión del objetivo específico 3

Respecto al objetivo específico 3 “Determinar en qué medida la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva procesos internos, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025”, y de acuerdo con los resultados encontrados, el índice de tiempo de respuesta antes de la implementación del BSC fue de un 79.92%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 84.61%, determinándose un incremento del 4.69% respecto a dicho indicador. De acuerdo con los resultados encontrados, el índice de calidad antes de la implementación del BSC fue de un 94.73%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 97.82%, determinándose un incremento del 3.09% respecto a dicho indicador. En conjunto, respecto a la perspectiva Procesos internos, se tiene que antes de la implementación del BSC se tuvo un índice de 87.33%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 91.22%, determinándose un incremento del 3.89% respecto a dicha perspectiva. Asimismo, al aplicar la prueba t-student, podemos decir que, como el valor de p (Sig.) es menor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula y concluye que hay evidencias suficientes para señalar que la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva procesos internos, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%. La prueba de Levene evidenció la homogeneidad de varianzas ($p > 0.05$), lo que permitió validar el uso del ANOVA unidireccional. El análisis ANOVA mostró diferencias estadísticamente altamente significativas ($p < 0.05$), confirmando la existencia de una relación estadísticamente significativa y relevante entre la perspectiva evaluada y el factor analizado en la hipótesis 3.

Los hallazgos obtenidos se alinean con lo señalado por Gordillo (2022), quien concluyó que la aplicación de un plan estratégico basado en el BSC permitió elevar la competitividad institucional al mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario mediante la optimización de procesos internos. De igual modo, Huayta (2020) demostró que el sistema de dirección por objetivos basado en el BSC incrementa la productividad y eficiencia en la gestión pública, al mejorar el desempeño de los funcionarios y optimizar la ejecución de actividades.

Asimismo, Romero et al. (2025) evidenciaron que existe una relación directa y significativa entre las perspectivas de aprendizaje, procesos y usuarios, destacando que el fortalecimiento de los procesos internos es un eje articulador para el desempeño organizacional integral. Finalmente, Lalaleo y Martínez (2023) identificaron que los procesos internos presentan bajo rendimiento cuando las organizaciones no aplican adecuadamente el BSC, recomendando su implementación para alcanzar una gestión más eficiente. En correspondencia con dichos antecedentes, el incremento del 41.30% observado en la perspectiva de procesos internos en la empresa pesquera de Chimbote confirma que la aplicación del BSC permitió sistematizar las operaciones, mejorar la coordinación interdepartamental y elevar la eficiencia operativa, consolidando una gestión interna más productiva y orientada a resultados.

Los resultados guardan coincidencia con los referentes teóricos, tal como lo plantean Kaplan y Norton (2016), al afirmar que la perspectiva de procesos internos busca optimizar las actividades operativas que agregan valor y contribuyen al cumplimiento de las metas estratégicas, principio que se evidencia en el incremento del 41.30% registrado en esta perspectiva. De igual manera, Ghiglione (2021) sostiene que los procesos internos abarcan la calidad, la innovación y los procesos regulatorios, los cuales, al ser gestionados adecuadamente mediante el BSC, garantizan eficiencia y mejora continua, coincidiendo con los avances observados en la empresa pesquera. En complemento, Rodríguez (2017) indica que los procesos de vinculación y comunicación son primordiales en el BSC, dado que permiten la articulación de metas operativas y estratégicas, hecho que se reflejó en la mejora de la coordinación interdepartamental del estudio. Por último, Dess et al. (2021) resaltan que la planificación, organización y control son la base de una gestión de procesos eficiente, que se sustente en la sistematización y evaluación de procedimientos internos incrementan la productividad. En ese sentido, los resultados evidencian que la teoría aplicada se confirma en la práctica, demostrando que la gestión por procesos sustentada en el BSC optimiza el desempeño organizacional.

La mejora obtenida en la perspectiva de procesos internos demuestra que el BSC trasciende su función como herramienta de control, transformándose en un mecanismo que impulsa la eficiencia operativa y la mejora continua dentro de la organización, donde el incremento del 3.89% evidencia que, al sistematizar las operaciones y establecer indicadores claros, se logra optimizar los flujos de trabajo y coordinar de manera más efectiva las actividades entre los diferentes departamentos, la implementación del BSC facilitó la identificación de cuellos de botella y permitió priorizar aquellas acciones que generan mayor valor agregado, promoviendo procesos internos más ágiles, confiables y que se orienten a resultados. La mejora observada en la calidad y en los tiempos de respuesta refleja un compromiso organizacional que va más allá del cumplimiento de metas operativas, consolidando una gestión orientada a la excelencia y a la satisfacción del cliente, con impactos directos en la sostenibilidad financiera. La experiencia de la empresa pesquera muestra que la gestión de los procesos internos mediante el BSC crea un ciclo de retroalimentación, donde la planificación, la ejecución y la evaluación se alinean con las metas estratégicas, fortaleciendo la cultura de eficiencia y de mejora continua. Los indicadores de desempeño interno no solo permiten la medición de los resultados, sino que orientan la acción hacia la optimización de los recursos y la reducción de desperdicios, promoviendo la productividad y la responsabilidad de los colaboradores. El BSC fomenta una visión integral de la organización, donde conecta los procesos internos con las dimensiones de aprendizaje, finanzas y clientes, evidenciando que cada área contribuye activamente al desempeño global, donde el fortalecimiento de los procesos internos aporta ventajas competitivas sostenibles, al permitir un mejor uso de los recursos y un control más efectivo de las operaciones. En síntesis, los resultados confirman que la excelencia en la gestión interna constituye un pilar primordial para consolidar la eficiencia organizacional y garantizar resultados coherentes con los objetivos estratégicos, así, la aplicación del BSC se consolida como un instrumento eficaz para articular los procesos internos con la visión general de la organización, promoviendo una gestión integral y orientada a la obtención de resultados sostenibles.

4.2.4. Discusión del objetivo específico 4

Respecto al objetivo específico 4 “Determinar en qué medida la implementación del BSC, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025”, y de acuerdo con los resultados encontrados, el índice de satisfacción de los trabajadores antes de la implementación del BSC fue de un 40.58%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 83.33%, determinándose un incremento del 42.75% respecto a dicho indicador. Asimismo, el índice de desarrollo de competencias laborales antes de la implementación del BSC fue de un 40.28%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 80.12%, determinándose un incremento del 39.84% respecto a dicho indicador. De manera general, respecto a la perspectiva Aprendizaje y crecimiento, se tiene que antes de la implementación del BSC se obtuvo un índice de 40.43%, y luego de haber implementado el BSC se alcanzó un índice de 81.73%, lo que representa un incremento del 41.30% en dicha perspectiva. Asimismo, al aplicar la prueba Wilcoxon, podemos decir que, como el valor de p (Sig. asintótica) es menor que 0,05, entonces se da por rechazado la Ho y concluye que hay evidencias suficientes para señalar que la implementación del Balance Scorecard, en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%. La prueba de Levene confirmó la igualdad de varianzas ($p > 0.05$), validando plenamente la aplicación del ANOVA unidireccional. Los resultados del ANOVA evidenciaron diferencias estadísticamente altamente significativas ($p < 0.05$), lo que confirma la existencia de una relación estadísticamente significativa y de alta magnitud entre la perspectiva analizada y el factor considerado en la hipótesis 4.

Los resultados obtenidos coinciden con lo señalado por Vega y Lluglla (2019), quienes afirmaron que el BSC genera aprendizaje estratégico, fortalece las competencias del personal y fomenta la satisfacción laboral al alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Asimismo, Méndez et al. (2022) determinaron que el BSC es una técnica versátil y eficaz para el monitoreo de objetivos estratégicos y la mejora continua, buscando la promoción de una cultura de innovación y aprendizaje constante. Del mismo modo, Rafiq et al. (2020) sostuvieron que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC

influye de manera positiva en el desempeño global de las organizaciones, al ser un aspecto importante del desarrollo sostenible. Por último, Yurivilca (2023) evidenció que la aplicación del BSC mejora significativamente el desempeño organizacional, demostrando mediante la prueba de Wilcoxon que la mejora se sustenta primordialmente en el fortalecimiento del aprendizaje y crecimiento del capital humano. En ese sentido, el incremento del 42.75% en esta perspectiva en la empresa pesquera de Chimbote confirma que el BSC promovió la capacitación, buscó el desarrollo de competencias y la motivación del recurso humano, consolidando una cultura organizacional de mejora continua y compromiso con los objetivos de la organización.

Los resultados guardan coincidencia con los referentes teóricos, tal como lo señalan Kaplan y Norton (2016), quienes consideran que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base del desarrollo de las demás dimensiones del BSC, al centrarse en los activos intangibles como el capital humano y la información. Este principio se ve reflejado en el incremento del 42.75% en esta perspectiva dentro de la empresa pesquera, lo que demuestra una mejora significativa en la capacitación y motivación del personal. Asimismo, Massingham et al. (2018) afirman que el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento de competencias del personal son factores esenciales para la sostenibilidad de la empresa, lo cual concuerda con los resultados de la presente investigación. De igual modo, Utomo et al. (2019) explican que la gestión del recurso humano, la estructura organizativa y los sistemas informativos, cuando son articulados mediante el BSC, fomentan la innovación y la mejora continua, hallazgos coherentes con la realidad observada. Finalmente, Asamoah y Mensah (2020) mencionan que el CMI facilita una administración proactiva basada en el seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos; por tanto, los resultados demuestran que la aplicación del BSC potenció el desarrollo de competencias, el compromiso institucional y la cultura de mejora continua.

El notable incremento del 41.30% en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento evidencia el papel fundamental del capital humano en la mejora del desempeño organizacional a través de la implementación del BSC, este resultado refleja que la alineación de los objetivos estratégicos con el desarrollo de competencias del

personal genera una motivación intrínseca que impacta directamente en la productividad, la calidad del servicio y la cohesión organizacional. La aplicación del BSC busco la promoción de un entorno de aprendizaje continuo, donde la capacitación y la actualización de conocimientos se consolidaron como procesos motivadores que fortalecen la cultura institucional. El modelo permitió la vinculación del crecimiento individual con los objetivos estratégicos de la empresa, demostrando que el desempeño de cada colaborador incide de modo significativo en los resultados globales. Este enfoque genera un ciclo de retroalimentación positiva: al mejorar las competencias del personal, se optimizan los procesos internos y la atención al cliente, lo que produce un efecto multiplicador en todas las perspectivas del BSC, asimismo, la mejora en la satisfacción laboral evidencia que la gestión estratégica basada en indicadores tangibles y medibles contribuye a fortalecer el compromiso, la lealtad y la identificación de los trabajadores con la organización. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento no solo refleja el avance en la capacitación y las habilidades del personal, sino también el desarrollo de la motivación, la innovación y la adaptabilidad frente a los cambios del entorno empresarial. La mejora alcanzada en esta perspectiva confirma que el BSC es una herramienta integral que facilita la planificación, el seguimiento y el desarrollo del talento humano como eje estratégico del desempeño organizacional. Los resultados que se obtuvieron demuestran que invertir en el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores es primordial para garantizar la sostenibilidad, eficiencia y competitividad a largo plazo. En consecuencia, la aplicación del Balanced Scorecard consolidó un modelo de gestión que potencia el desarrollo del capital humano, y asegure que el éxito de la organización se construya sobre el fortalecimiento de su recurso más valioso: las personas.

4.2.5. Discusión del objetivo general

Respecto al objetivo general “Determinar en qué medida la implementación del BSC mejora el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, Perú, 2025”, y en cuanto a los resultados obtenidos, se observó un incremento del 34.44% en la perspectiva cliente, del 2.75% en la perspectiva finanzas, del 3.89% en la perspectiva procesos internos, y del 41.30% en la

perspectiva aprendizaje y crecimiento, luego de la implementación del BSC. De acuerdo con los resultados globales, respecto a la variable Desempeño organizacional, se tiene que antes de la implementación del BSC se registró un índice de 47.31%, y luego de haber implementado el BSC se obtuvo un índice de 67.66%, determinándose un incremento del 20.35% respecto a dicha variable. Asimismo, al aplicar la prueba t de Student, se observa que el valor de p (Sig.) es menor que 0,05; por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existen evidencias suficientes para afirmar que la implementación del BSC mejora significativamente el desempeño organizacional en una empresa pesquera de Chimbote, con un nivel de significación del 5%. La prueba de Levene evidenció la homogeneidad de varianzas ($p > 0.05$), validando la aplicación del ANOVA unidireccional. El análisis ANOVA mostró diferencias estadísticamente altamente significativas ($p < 0.05$), lo que confirma la existencia de una relación estadísticamente significativa y de alta magnitud entre la implementación del Balanced Scorecard y la variable general analizada, en concordancia con la hipótesis general planteada.

Los resultados globales del presente estudio concuerdan con los hallazgos de Méndez y Méndez (2021), quienes demostraron que el BSC impacta de manera positiva en el desempeño organizacional al integrar de forma equilibrada la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. De manera semejante, Rafiq et al. (2020) comprobaron que las cuatro perspectivas del BSC actúan como factores determinantes del desempeño general, mediando entre la gestión estratégica y la sostenibilidad empresarial. Asimismo, Yurivilca (2023) evidenció mediante un diseño preexperimental que la implementación del BSC produce mejoras sustanciales en los indicadores de desempeño, pasando de niveles medios a altos tras su aplicación. Finalmente, Ore et al. (2023) confirmaron que la implementación de estrategias alineadas al Balanced Scorecard produce efectos favorables tanto en el ámbito económico como operativo, contribuyendo al incremento de la rentabilidad y al fortalecimiento del desempeño organizacional. En coherencia con estos antecedentes, el incremento del 20.35% obtenido en el desempeño organizacional de la empresa pesquera de Chimbote demuestra que la implementación del BSC no solo optimizó cada una de sus dimensiones, sino

que también consolidó un modelo de gestión integral, sostenible y orientado a resultados, evidenciando su eficacia como herramienta de mejora continua en el ámbito empresarial.

Los resultados guardan coincidencia con los referentes teóricos, tal como lo mencionan Kaplan y Norton (2016), quienes sostienen que el Balanced Scorecard es un sistema integral de gestión que traduce la estrategia en acción a través de cuatro perspectivas interrelacionadas, garantizando la mejora del desempeño organizacional global. Este postulado se corrobora con el incremento del 20.35% obtenido tras la implementación del modelo en la empresa pesquera de Chimbote. De igual modo, Camisón y Cruz (2008) definen el desempeño organizacional como el éxito derivado de la gestión eficiente de los recursos y estrategias, concepto que se ve reflejado en la optimización de los indicadores financieros, operativos y humanos de la organización. En la misma línea, Montejano et al. (2021) argumentan que el desempeño está vinculado con la competitividad y la generación de beneficios sostenibles, lo cual se evidencia en la mayor productividad y eficiencia observada. Finalmente, Peralta (2016), desde la teoría general de sistemas, explica que el funcionamiento integral de los subsistemas organizacionales determina el éxito del todo, idea que coincide plenamente con los resultados de este estudio, al demostrarse que la articulación de las cuatro perspectivas del BSC fortaleció de manera sistémica el desempeño global de la organización.

Los resultados globales de la investigación evidencian la efectividad del Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta integral para mejorar el desempeño organizacional en la empresa pesquera de Chimbote, donde el incremento del 20.35% en el desempeño global no solo refleja mejoras cuantitativas en los indicadores, sino también un fortalecimiento de la cultura organizacional y una mayor alineación de todos los niveles jerárquicos con los objetivos estratégicos. La articulación de las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, permitieron la integración de las acciones individuales y departamentales hacia objetivos comunes, generando coherencia, coordinación y sinergia en toda la empresa. El BSC actuó como un catalizador estratégico que tradujo la visión y la estrategia en resultados

tangibles, promoviendo la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente, la sostenibilidad financiera y el desarrollo del capital humano de manera simultánea. La mejora en cada perspectiva aporta un proceso continuo de aprendizaje organizacional, en el cual la empresa identificó fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, ajustando sus procesos y recursos de forma proactiva, los resultados demostraron que la implementación del BSC fomenta la participación activa y el compromiso de los colaboradores, al involucrarlos de manera directa en el cumplimiento de metas estratégicas y en la toma de decisiones basada en evidencia. Asimismo, se confirma que el modelo no solo optimiza los indicadores, sino que también buscó el fortalecimiento de la gestión institucional por medio del uso de información objetiva y relevante, lo que incrementa la competitividad y resiliencia empresarial, donde el éxito de la implementación se centra en su enfoque equilibrado, que evita priorizar una perspectiva sobre otra, donde se garantice un desarrollo sostenible y armónico de la organización. En síntesis, la aplicación del BSC consolidó un sistema de gestión integral capaz de transformar los resultados organizacionales y establecer un modelo replicable de mejora continua, donde se demostró que la estrategia correctamente ejecutada puede generar incidencias positivas tanto en el ámbito interno como en el externo de la empresa.

CONCLUSIONES

Se concluye que la implementación del Balanced Scorecard generó una resolución significativa del problema relacionado con la gestión de la perspectiva finanzas, se concluye que la aplicación del Balanced Scorecard permitió mejorar de manera estructural el control y seguimiento de los indicadores económicos en la empresa pesquera de Chimbote, 2025. Antes de la implementación, el índice financiero alcanzaba solo el 13.66%, reflejando una limitada capacidad de evaluación del desempeño económico; posteriormente, este se incrementó a 16.41%, evidenciando un crecimiento global del 2.75%. Si bien el incremento porcentual es moderado, su relevancia radica en la intensidad cualitativa de la intervención, al integrar indicadores como el retorno de inversión (ROI) y la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) dentro de una lógica estratégica, garantizando una gestión financiera más eficiente y orientada a la sostenibilidad económica de la empresa.

Respecto a la perspectiva cliente en la empresa pesquera de Chimbote, 2025. Antes de la aplicación del BSC, esta perspectiva registraba un índice de 47.82%, evidenciando deficiencias en la satisfacción y percepción de valor por parte de los usuarios; sin embargo, tras la implementación, el índice se incrementó a 81.26%, reflejando un aumento del 39.71%. Este resultado demuestra una alta intensidad de intervención estratégica, ya que la empresa pasó de una gestión reactiva a una gestión orientada al cliente, fortaleciendo la confianza, la fidelización y la alineación del servicio con las expectativas del mercado, lo cual impactó directamente en el desempeño organizacional.

En la perspectiva de procesos internos, se concluye que la implementación del Balanced Scorecard permitió optimizar y fortalecer la eficiencia operativa de la empresa pesquera de Chimbote, 2025. Previo a la implementación del BSC, esta perspectiva registraba un índice de 87.33%, el cual se incrementó a 91.22% tras la intervención, evidenciando una mejora global del 3.89%. Este resultado refleja una intervención estratégica de consolidación, orientada a la sistematización, coordinación y control de los procesos críticos, lo que permitió fortalecer la articulación interdepartamental, mejorar la productividad y elevar la calidad del servicio, contribuyendo de manera directa a la mejora del desempeño organizacional.

Se concluye que la perspectiva aprendizaje y crecimiento fue una de las más impactadas por la implementación del Balanced Scorecard en la empresa pesquera de Chimbote, 2025. Antes de la implementación, esta perspectiva presentaba un índice de 40.43%, el cual se incrementó significativamente a 81.73% tras la aplicación del BSC, reflejando un aumento del 41.30%. Este resultado evidencia una alta intensidad de resolución del problema relacionado con el capital humano, al fortalecerse las competencias, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Asimismo, esta perspectiva se consolidó como un factor impulsor de las demás perspectivas, promoviendo una cultura de innovación, aprendizaje continuo y mejora sostenida dentro de la organización.

Finalmente, se concluye que la implementación del Balanced Scorecard permitió mejorar de manera integral y sostenida el desempeño organizacional de la empresa pesquera de Chimbote, 2025. Antes de la aplicación del BSC, el índice global de desempeño era de 47.31%, el cual se incrementó a 67.66% después de la intervención, evidenciando una mejora del 20.35%. Estos resultados confirman que la alineación estratégica de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, generó un efecto sistémico, fortaleciendo la gestión integral, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el desarrollo del capital humano, consolidando así un modelo de gestión estratégica con alta capacidad de resolución del problema organizacional identificado.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la gerencia general continúe con el monitoreo constante de los indicadores financieros y se establezcan metas anualizadas claras para que se garantice la eficiencia en el uso del capital. Asimismo, se sugiere que la gerencia general coordine la vinculación de los resultados financieros con las otras dimensiones del BSC, donde se asegure que las decisiones económicas respalden la satisfacción del cliente, la mejora de procesos internos y el desarrollo del capital humano.

Se recomienda que la gerencia general, mantenga la revisión periódica de indicadores de satisfacción y percepción de valor, asimismo busque el fortalecimiento de los canales de comunicación con los clientes para anticipar necesidades y ajustar las estrategias de servicio. Además, se sugiere que el área de capacitación continúe con la formación del personal en atención y fidelización, donde se asegure la sostenibilidad de los resultados positivos que se obtengan.

Se recomienda que la jefatura de producción, implemente un sistema de seguimiento continuo de los procesos internos por medio de indicadores específicos y que estos promuevan la revisión periódica de procedimientos para identificar oportunidades de mejora, asimismo, se sugiere que el área recursos humanos, en coordinación con la gerencia general, fomente la capacitación del personal en gestión de procesos y uso del BSC, consolidando la eficiencia operativa y la mejora continua.

Se recomienda que el área de recursos humanos, junto con la gerencia general, implemente programas continuos de capacitación, desarrollo de competencias y

motivación del personal, además, se sugiere que se integren los resultados del aprendizaje con los objetivos estratégicos de la organización, donde se garantice que el crecimiento del capital humano incida de manera positiva en la eficiencia de los procesos internos, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad financiera.

Se recomienda que la gerencia general institucionalice el uso del Balanced Scorecard como herramienta permanente de gestión estratégica, revisando y actualizando periódicamente sus indicadores y metas, asimismo, se sugiere que todos los jefes de área se involucren activamente en la supervisión y ejecución de los objetivos estratégicos, donde se asegure que los logros que se obtengan en cada perspectiva se mantengan y se potencien con el tiempo, y se garantice un desempeño organizacional sostenible y competitivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argota, G., y Argota, H. (2018). Aplicación de la prueba t-Student para la competencia técnica y trazabilidad analítica: ejemplo de estudio. *Revista Campus,* 23(26), 145–150. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625578

Asamoah, E., & Mensah, J. (2020). Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool: Evidence from the Ghanaian Banking Industry. *Journal of Economics and Sustainable Development, 11*(13), 9-16

Azaña, L. y Mendoza, V. (2022). *Aplicación estudio del trabajo para aumentar la productividad en empanizado y envasado, Procesadora Star Group S.A.C. - Nuevo Chimbote 2022.* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112028

Batanero, C., Gea, M., Arteaga, P., Contreras, J., y Díaz, C. (2018). Conocimiento del contenido sobre correlación y regresión de futuros profesores. *Revista latinoamericana de investigación en matemática educativa*, *21*(3), 325-348. https://doi.org/10.12802/relime.18.2134

Blas, J. y Guerra, S. (2024). *Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional en el Hospital Regional Daniel Alcides Carrión, Pasco 2023* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4683

Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida.

Revista europea de dirección y economía de la empresa, 17(1), 79-102. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2581341

Carire, I. (2023). *Planeación estratégica y desempeño organizacional de las Mypes del sector manufactura en la provincia de Cañete, año 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional Universidad Peruana Unión. http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/7040

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones.* McGrawHill.

Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2020). *La realidad de la empresa familiar en el Perú.* https://www.confiep.org.pe/webinars/la-realidad-de-la-empresa-familiar-en-elCONFIEP.peru/#:~:text=A%20nivel%20nacional%2C%20el%20INEI,Per%C3%BA%20y%20Univ ersidad%20Ricardo%20Palma

Dávila, R., Corzo, C., Quispe, J. y Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. Revista Universidad y Sociedad, 14(1), 576-583. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000100576&lng=es&tlng=es.

Dess, G., McNamara, A., & Lee, S. (2021). *Strategic Management.* McGraw Hill.

Espinoza, E. (2019). Variables and their operationalization in educational research. Part I. *Conrado,14*, 39-49

Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. *International Journal of Hospitality Management,* 91. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656

Gómez, E. (2020). Análisis correlacional de la formación académico-profesional y cultura tributaria de los estudiantes de Marketing y Dirección de Empresas. *Revista Universidad y Sociedad, 12*(6), 478-483. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-478.pdf

Gordillo, R. (2022). *Plan estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la competitividad del área de mantenimiento de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial (EPII) de una universidad privada en*

Arequipa. [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNSA_84b0d65fca0f2344f587699efff0d145

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2015). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mc Graw Hill Educación

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2020). *Strategic management: Concepts and cases.* Cengage Learning.

Hoque, Z. y James, W. (2000). Vinculación de las medidas del Balanced Scorecard con el tamaño y los factores del mercado: impacto en el desempeño de la organización. *Journal of Management Accounting Research, 12*(1), 1-17. https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1

Huayta, F. (2020). *Sistema de dirección por objetivos basado en el Balanced Scorecard en el desempeño de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Tayacaja – Huancavelica* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. http://hdl.handle.net/20.500.12894/6818

Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles.* Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action (Tercera ed.). Barcelona: Harvard Businness School Press. https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/33/32305_El_cuad ro_de_mando_integral.pdf

Kovacevic, A. y Reynoso, Á. (2015). *El Diamante de la Excelencia Organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia (2a ed.).* CENGAGE Learning

Lalaleo F., & Martínez A. (2023) Evaluation of the effectiveness of strategies under the perspectives of the Balanced ScoreCard. *Revista Data and Metadata, 2* (106). https://doi.org/10.56294/dm2023106

Lindo, D. (2018). *Balanced Scorecard como herramienta de implementación para la mejora de estrategias comerciales en el Perú: Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos diez años* [Trabajo de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional Universidad Privada del Norte. https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27833

Losada, A. y Marmo, J. (2022). Clasificación de Métodos de investigación en Psicología. *PSICOLOGÍA UNEMI*, *6*(11), 13-31. https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol6iss11.2022pp13-31p

Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienciAmérica, 3*(1), 47-50. http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/30

Luján Á., Olivas, J., Vázquez S., Hernández, J. y Castruita, L. (2021). Sistema de gestión estratégico forestal participativo para el desarrollo forestal sustentable. *Madera y bosques, 27*(1). https://myb.ojs.inecol.mx/index.php/myb/article/view/e2712260

Machorro, F. y Romero, M. (2017) Propuesta de un instrumento de autoevaluación del desempeño organizacional en instituciones públicas de educación superior en México. *Formación universitaria, 10* (3), 3-10. https://doi.org/10.4067/S0718-50062017000300002.

Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship, 11*(1), 65-87. https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561499

Masías Á. (2020). *Balanced Score Card como herramienta de gestión y su influencia en la alineación estratégica de la industria de Panificación Unión, 2018.* [Tesis de posgrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Unión. https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2921

Massingham, R., Massingham, P., & Dumay, J. (2018). Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced

scorecard. *Journal of Intellectual Capital, 20*(1), 60- 82. https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0095

Méndez, J. y Méndez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios, 42*(23), 66–77. https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n23p06

Méndez, J., Méndez, M. y Bolaños, C. (2022). El Balanced Scorecard y la medición de desempeño en las Instituciones de Educación Superior. *INDUSTRIAL ENGINEERING, 26*(113), 148-157. https://doi.org/10.47460/uct.v26i113.580

Montejano, S., López, G., Pérez, M. y Campos, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), 27*(1), 1-13. https://www.redalyc.org/jatsRepo/280/28065533010/28065533010.pdf

Morocho, Á., Andrade, D., Vinueza, S. y Calderón, M. (2017). Cuadro de mando integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas. *RECIAMUC, 1*(4), 620-648. Recuperado de: https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.620-648

Ochoa, J. y Yunkor, Y. (2022). Los estudios explicativos en el campo de las ciencias sociales. *Acta Jurídica Peruana, 4*(1), 95-113. http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/277

Ore, H., Olórtegui, E., y Ponce, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, *8*(4). https://doi.org/10.37787/zzg09z21

Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES. (2022). *Resolución Directoral N.º 061-2022-SANIPES/DIGESA.* https://direpro.regionancash.gob.pe/doc_normativas/rd/2022/061_2022_11b8514ca548bcba1e60041f1b8870c5.pdf

Organismo Nacional de Sanidad Pesquera – SANIPES. (2022). *Resolución Directoral N.º 113-2022-SANIPES/DIGESA.* https://direpro.regionancash.gob.pe/doc_normativas/rd/2022/113_2022_2c8a0cd060e2ac0b7cb1572c332ea10d.pdf

Orly, C. y Ibett, J. (2017). Aplicaciones de la teoría del juego en el proceso de dirección y administración estratégica de empresas. *Revista*

Contribuciones a la Economía. https://www.eumed.net/ce/2017/1/teoria-juego.html

Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *AGLALA, 7*(1), 122-146. http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/901

Pincay, G. (2020). *Balance Scorecard como herramienta de planificación en la Escuela de Inclusión Económica del GAD 24 de Mayo*. [Tesis de posgrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí] Repositorio institucional de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3076

Programa Nacional de Innovación de Pesca y Acuicultura – PNIPA (2019). *Innovación y futuro de la acuicultura y pesca.* https://www.pnipa.gob.pe/wpcontent/uploads/2020/01/MACRORREGION-CENTRO-NORTE-u.pdf

Porter, M. (2017). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* Free Press.

Quesado, P., Aibar, B., & Lima, L. (2017). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital,* 14(1), 186-201

Rafiq, M., Zhang, X. P., Yuan, J., Naz, S., & Maqbool, S. (2020). Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart. *Sustainability (Switzerland), 12*(4), 1-19. https://doi.org/10.3390/su12041365

Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends. Bain & Company.* https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/#

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). Administración.Pearson

Rodríguez, C. (2017). *Diagnóstico de las estrategias y la estructura de la educación técnica tecnológica para el diseño del cuadro de mando integral en el Instituto Tecnológico Industrial Brasil Bolivia.* [Tesis de posgrado, Universidad Mayor de San Andrés] Repositorio institucional de la Universidad Mayor de San Andrés. https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/14185

Romero, M., Machorro, F., Muñiz, I. y Correa, F. (2025). Adaptación del cuadro de mando integral (CMI) para evaluar el desempeño organizacional en las universidades públicas mexicanas. *Formación Universitaria, 18*(1), 121-130. https://doi.org/10.4067/S0718-50062025000100121

Sagaró, N., y Zamora, L. (2020). Técnicas estadísticas para identificar posibles relaciones bivariadas. *Revista Cubana de Anestesiología y Reanimación*, *19*(2).http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-67182020000200008&lng=es&tlng=es.

Salamanca, Y., Cortina, A. y García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios, 5*(11), 70–77. https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7

Santa, C. y Valdeos, P. (2024). Metodología Balanced Scorecard y gestión logística en la empresa pesquera Carabela S.A.C. – Huacho 2023 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. http://hdl.handle.net/20.500.14067/10290

Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Interamericana

Sánchez, Y., Raqui, C., Huaroc, E., y Huaroc, N. (2024). Importancia de Conocer la Normalidad de los Datos Utilizados en los Trabajos de Investigación por Tesistas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, *17*(2), 404-413. https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.554

Shu, T., & Pei, L. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management, 27*(2), 158-179. https://doi.org/10.1108/JEIM-05-20120025

Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2005). Vínculos críticos entre los factores de TQM y los resultados comerciales. *International Journal of Operations & Production Management, 25*(11), 11231155. https://doi.org/10.1108/01443570510626925

Star Group SAC (2023) *Informe de evaluación interna.*

Tamayo, A. (1999) *Teoría general de sistemas.* http://bdigital.unal.edu.co/57900/1/teoriageneraldesistemas.pdf

Tuan, T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business,* *7*(1), 71-79. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.71

Utomo, D., Machmuddah, Z., & Setiawanta, Y. (2019). Balanced Scorecard: Learning and Growth Perspective. *Jurnal Inovasi Ekonomi, 4*(2). https://www.researchgate.net/publication/337192218_Balanced_Scorecard_Learning_and_Growth_Perspective

Ultreras, A., Olguín, C., Cervantes, L. Y Chávez, A. (2024). La planificación de recursos empresariales y su incidencia en la gestión organizacional en empresas mexicanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, *9*(18), 119-137. https://doi.org/10.35381/r.k.v9i18.4194

Vega, V., & Llugllа D. (2019). The Balanced Scorecard as an organizational management tool. *Revista Científica ECOCIENCIA, 6*(2), 1390-9320. https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/187/153

Vergara, V. (2023). *Planeamiento y control de la producción para incrementar la productividad en la empresa Procesadora Star Group S.A.C., Chimbote – 2023* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/145068

Vilcarino, E. (2020). *Aplicación de la herramienta Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en la Clínica Cedisan, Chimbote* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://hdl.handle.net/20.500.12692/62695

Villavicencio, E., Lima, M., Cuenca, K., Patiño, E. y Pacheco, E. (2023). ¿Cómo escoger la prueba estadística? Manejo de datos parte 2. *Odontología Activa Revista Científica*, 8(2), 53-66. https://doi.org/10.31984/oactiva.v8i2.885

Walter B. (2019). Gestión Estratégica como Plataforma Impulsora del Capital Social en las Pymes. *Revista arbitrada interdisciplinaria, 4*(8), 571-590. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062651

Yurivilca , M. (2023). Balanced Scorecard para mejorar el desempeño organizacional en la marisquería Sol Sabor & Mar S.R.L. Huancayo 2021

[Tesis de posgrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Centro del Perú. https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/9195

ANEXOS

ANEXO N° 01

Instrumento: escala valorativa “BSC: Cliente”

Estimado cliente(a):

El presente instrumento tiene por objetivo recoger tus percepciones respecto a la aplicación a la perspectiva: Cliente, que se desarrollará en la empresa pesquera. Por lo tanto, se agradece su colaboración proporcionada.

Instrucciones: En cada una de las siguientes preguntas planteadas, marca con un aspa (X) la alternativa que considere que sucede en la realidad.

Recuerda que, no hay respuestas correctas ni incorrectas, y este instrumento es anónimo y confidencial.

N°	Preguntas	Nunca (0)	Casi Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
PERSPECTIVA*: Cliente*						
Indicador: Satisfacción del cliente						
1	¿En qué medida está satisfecho con la calidad de los productos que ofrece la empresa?					
2	¿La empresa cumple con los plazos de entrega establecidos?					
3	¿Está satisfecho con la comunicación que recibe de la empresa (información sobre productos, servicios, promociones)?					
4	¿La empresa resuelve de manera eficiente sus dudas o problemas?					
5	¿La calidad de los productos o servicios siempre cumple con sus expectativas?					
6	¿Considera que la empresa se preocupa por mantener una buena relación con sus clientes?					
7	¿Recomendaría la empresa a otros clientes potenciales debido a su satisfacción general?					
8	¿Se siente usted valorado como cliente por parte de la empresa?					
Indicador: Valor percibido de la empresa						

9	¿Considera que el precio de los productos de la empresa es justo en relación a la calidad que recibe?					
10	¿Percibe que la empresa ofrece un valor adicional respecto a sus competidores?					
11	¿Considera que la empresa demuestra un compromiso claro con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente?					
12	¿La empresa le proporciona una experiencia de compra o servicio que valora positivamente?					
13	¿Considera que la empresa ofrece un valor percibido más alto que sus competidores directos?					
14	¿Está dispuesto a pagar un precio más alto por los productos o servicios de la empresa debido al valor que percibe de ella?					
15	¿Cree que la empresa mejora constantemente para mantenerse competitiva y ofrecer un mejor valor?					
16	¿Siente que los productos o servicios de la empresa mejoran su situación o satisfacción personal?					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO N° 02

Instrumento: escala valorativa “Aprendizaje - crecimiento”

Estimado trabajador(a):

El presente instrumento tiene por objetivo recoger tus percepciones respecto a la aplicación a la perspectiva: aprendizaje - crecimiento, que se desarrollará en la empresa pesquera. Por lo tanto, se agradece su colaboración proporcionada.

Instrucciones: En cada una de las siguientes preguntas planteadas, marca con un aspa (X) la alternativa que considere que sucede en la realidad.

Recuerda que, no hay respuestas correctas ni incorrectas, y este instrumento es anónimo y confidencial.

N°	Preguntas	Nunca (0)	Casi Nunca (1)	A veces (2)	Casi siempre (3)	Siempre (4)
PERSPECTIVA*: Aprendizaje y crecimiento*						
Indicador: Satisfacción de trabajadores						
1	¿Está satisfecho con las condiciones laborales que la empresa le ofrece?					
2	¿Siente que la empresa valora su esfuerzo y dedicación en su trabajo?					
3	¿Considera que tiene un buen equilibrio entre su vida personal y laboral gracias a la empresa?					
4	¿Está satisfecho con la comunicación interna en la empresa (información clara y fluida)?					
5	¿Recibe suficiente reconocimiento por su trabajo por parte de la empresa?					
6	¿Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento y promoción que ofrece la empresa?					
7	¿Siente que el ambiente laboral es positivo y fomenta la colaboración entre compañeros?					

8	¿Considera que la empresa se preocupa por su bienestar general (salud, seguridad, apoyo emocional)?					
Indicador: Desarrollo de competencias laborales						
9	¿La empresa le ofrece oportunidades de capacitación para mejorar sus habilidades y competencias?					
10	¿Ha participado en programas de formación o cursos ofrecidos por la empresa en el último año?					
11	¿Siente que la empresa fomenta su desarrollo profesional y le proporciona herramientas para mejorar su desempeño?					
12	¿Recibe retroalimentación constructiva de su superior para mejorar su desempeño laboral?					
13	¿Considera que la empresa le proporciona las oportunidades necesarias para adquirir nuevas competencias?					
14	¿Siente que su desarrollo profesional es una prioridad para la empresa?					
15	¿La empresa promueve la innovación y el aprendizaje continuo en su área de trabajo?					
16	¿Considera que las competencias que ha adquirido en la empresa le han ayudado a mejorar su desempeño laboral?					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO N° 03:

FÓRMULAS PARA MEDICIÓN DE INDICADORES

Perspectiva: Financiera

- Índice de retorno de la inversión

$$\text{ROI} = \frac{Ganancia\ Neta}{inversión\ total} x\ 100$$

- Índice de rentabilidad sobre patrimonio

$$\text{ROE} = \frac{Ganancia\ Neta}{Patrimonio} x\ 100$$

Perspectiva: Cliente

Indicadores:

- Satisfacción de los clientes

$$\text{Indice } = \frac{\sum Puntaje\ otorgado\ por\ cada\ cliente}{Número\ total\ de\ encuestados} x\ 100$$

- Valor percibido de la empresa

$$\text{Indice } = \frac{\sum Puntaje\ otorgado\ por\ cada\ cliente}{Número\ total\ de\ encuestados} x\ 100$$

Perspectiva: Procesos internos

Indicadores

- Índice de tiempo de respuesta

$$\text{Tiempo de respuesta } = \frac{\sum Tiempos\ individuales\ de\ respuesta}{Número\ de\ casos}$$

- Índice de calidad

$$\text{Índice de calidad } = \frac{\sum productos\ conformes}{\sum productos\ fabricados} x\ 100$$

Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento

Indicadores:

- Índice de satisfacción de trabajadores

$$\text{Índice } = \frac{\sum Puntajes\ de\ satisfacción}{Número\ total\ de\ trabajadores\ encuestados} x\ 100$$

- Índice de competencias laborales

$$\text{Índice } = \frac{\sum Puntajes\ de\ competencias\ laborales}{Número\ total\ de\ trabajadores\ encuestados} x\ 100$$

ANEXO N° 04

Instrumento: Checklist “Implementación de Balanced Scorecard”

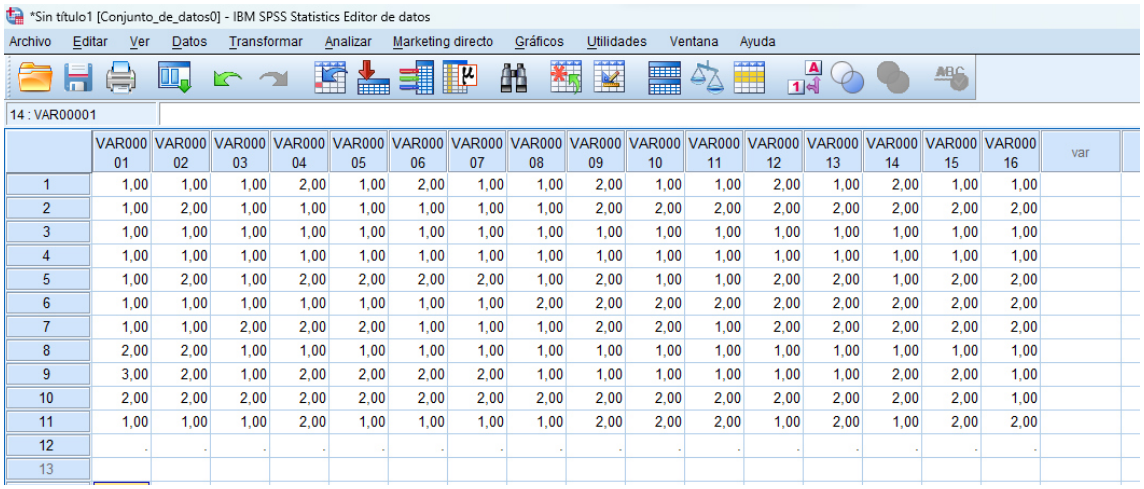
Objetivo: Verificar el cumplimiento de acciones clave relacionadas con la implementación del Balanced Scorecard en la empresa pesquera.

N°	Aspecto	No Cumple	Cumple	Observaciones
Perspectiva: Diseño				
1	Se ha definido claramente la misión y visión organizacional.			
2	Se han establecido objetivos estratégicos alineados.			
3	Se han identificado factores clave de éxito.			
4	Se ha realizado un diagnóstico estratégico previo.			
Perspectiva: Organización				
5	Las responsabilidades están claramente asignadas.			
6	El organigrama está actualizado y alineado a la estrategia.			
7	Existe un plan de acción con cronograma definido.			
8	Las unidades están alineadas a la estructura organizacional.			
Perspectiva: Control				
9	Se realizan evaluaciones periódicas de resultados.			
10	Se cuenta con indicadores clave de desempeño definidos.			
11	Se implementan acciones correctivas ante desviaciones.			
12	Existen reportes de seguimiento estratégico.			

ANEXO N° 05:

CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Instrumento: escala valorativa “Cliente”

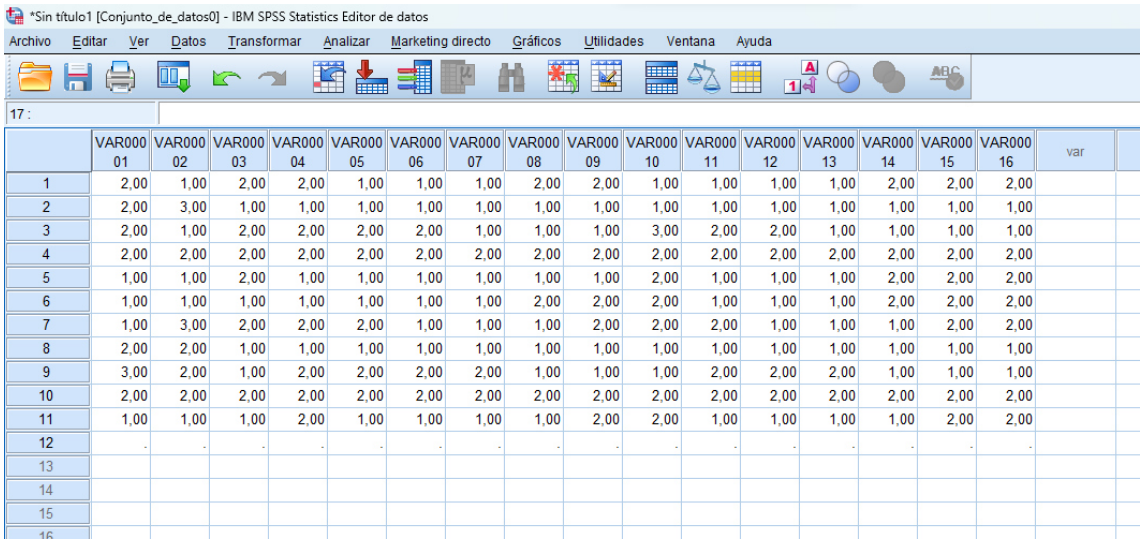


	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	var
1	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	
2	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
5	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
7	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
8	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
9	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	
10	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	
11	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	
12	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
13																	

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,865	16

Instrumento: escala valorativa “Aprendizaje - crecimiento”



	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	var
1	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	
2	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
3	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
4	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
5	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	
7	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	
8	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
9	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	
10	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
11	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	
12	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	
13																	
14																	
15																	
16																	

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	16

ANEXO N° 06: VALIDEZ DE INSTRUMENTOS

ESCALA VALORATIVA: CLIENTE

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias

Especialidad: Doctor en Ingeniería, Industria y Organizaciones

Nombre del instrumento evaluado: ESCALA VALORATIVA “CLIENTE

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025”

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

I. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?					X
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?					X
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?					X
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?					X
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?					X
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?					X

II. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	( ) Muy Bueno	(X) Excelente

Nuevo Chimbote, 20 de julio del 2025



Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias

N° Documento de Identidad: AY765868

ESCALA VALORATIVA: APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias

Especialidad: Doctor en Ingeniería, Industria y Organizaciones

Nombre del instrumento evaluado: ESCALA VALORATIVA "APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: "IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025"

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

III. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?					X
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?					X
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?					X
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?					X
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?					X
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?					X

IV. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	( ) Muy Bueno	(X) Excelente

Nuevo Chimbote, 20 de julio del 2025



Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias

N° Documento de Identidad: AY765868

CHECKLIST “IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD”

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias

Especialidad: Doctor en Ingeniería, Industria y Organizaciones

Nombre del instrumento evaluado: CHECKLIST “IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD”

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025”

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

II. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?					X
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?					X
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?					X
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?					X
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?					X
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?					X

III. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	( ) Muy Bueno	(X) Excelente

Nuevo Chimbote, 20 de julio del 2025



Dr. Jhoany Alejandro Valencia Arias

N° Documento de Identidad: AY765868

ESCALA VALORATIVA: CLIENTE

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Mg. Ronald Hernández Vásquez

Especialidad: Maestría en Educación

Nombre del instrumento evaluado: ESCALA VALORATIVA “CLIENTE

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025”

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

II. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?				X	
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?				X	
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?				X	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?					X
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?				X	
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?					X

III. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	(X) Muy Bueno	( ) Excelente

Nuevo Chimbote, 18 de julio del 2025



Mg. Ronald Hernández Vásquez

DNI 44725405

ESCALA VALORATIVA: APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Mg. Ronald Hernández Vásquez

Especialidad: Maestría en Educación

Nombre del instrumento evaluado: ESCALA VALORATIVA “APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025”

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

II. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?			X		
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?					X
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?				X	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?				X	
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?					X
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?				X	

III. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	(X) Muy Bueno	( ) Excelente

Nuevo Chimbote, 18 de julio del 2025



Mg. Ronald Hernández Vásquez

DNI 44725405

CHECKLIST “IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD”

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Mg. Ronald Hernández Vásquez

Especialidad: Maestría en Educación

Nombre del instrumento evaluado: CHECKLIST “IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD”

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025”

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

II. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?					X
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?				X	
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?				X	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?				X	
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?					X
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?				X	

III. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	(X) Muy Bueno	( ) Excelente

Nuevo Chimbote, 18 de julio del 2025



Mg. Ronald Hernández Vásquez

DNI 44725405

ESCALA VALORATIVA: CLIENTE

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Mg. Wilder Valverde Alva

Especialidad: Maestría en Gestión Pública

Nombre del instrumento evaluado: ESCALA VALORATIVA “CLIENTE

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025”

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

II. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?				X	
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?				X	
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?				X	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?				X	
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?				X	
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?					X

III. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	(X) Muy Bueno	( ) Excelente

Nuevo Chimbote, 18 de julio del 2025



Mg. Wilder Valverde Alva

DNI 44346233

ESCALA VALORATIVA: APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Mg. Wilder Valverde Alva

Especialidad: Maestría en Gestión Pública

Nombre del instrumento evaluado: ESCALA VALORATIVA “APRENDIZAJE - CRECIMIENTO

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025”

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

II. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?			X		
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?				X	
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?				X	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?				X	
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?					X
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?				X	

III. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	(X) Muy Bueno	( ) Excelente

Nuevo Chimbote, 18 de julio del 2025



Mg. Wilder Valverde Alva

DNI 44346233

CHECKLIST “IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD”

I. Información General:

Nombres y apellidos del validador: Mg. Wilder Valverde Alva

Especialidad: Maestría en Gestión Pública

Nombre del instrumento evaluado: CHECKLIST “IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD”

Autor del instrumento: Angelith Thaiz, MANTILLA SANCHÉZ

Teniendo como base los criterios que a continuación se presenta, requerimos su opinión sobre el instrumento de la investigación titulada: “IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PESQUERA DE CHIMBOTE, PERÚ - 2025”

El cual debe calificar con una valoración correspondiente a su opinión respecto a cada criterio formulado

II. Aspectos a evaluar:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios cualitativos - cuantitativos	Valoración negativa		Valoración positiva		
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Claridad	¿Está formulado con lenguaje apropiado?					X
Objetividad	¿Está expresado con conductas observadas?				X	
Actualidad	¿Adecuado al avance de la ciencia y calidad?				X	
Intencionalidad	¿Adecuado para cumplir con los objetivos?				X	
Coherencia	¿Entre las hipótesis, dimensiones e indicadores?					X
Propósito	¿Las estrategias responden al propósito del estudio?				X	

III. Apreciación total:

( ) Deficiente	( ) Regular	( ) Bueno	(X) Muy Bueno	( ) Excelente

Nuevo Chimbote, 18 de julio del 2025



Mg. Wilder Valverde Alva
DNI 44346233

ANEXO N° 07: DATOS DE PERSPECTIVA FINANZAS

Data: Pre test

Mes	PRE TEST						
	Indicador: ROI			Indicador: ROE			Índice promedio (%)
	Ganancia Neta	Inversión	Índice	Ganancia Neta	Patrimonio	Índice	
Abr-24	54,650.00	387,072.00	14.12	54,650.00	475,050.00	11.50	12.81
May-24	58,900.00	463,680.00	12.70	58,900.00	478,529.00	12.31	12.51
Jun-24	56,200.00	399,168.00	14.08	56,200.00	485,069.00	11.59	12.83
Jul-24	76,032.00	532,224.00	14.29	76,032.00	488,500.00	15.56	14.93
Ago-24	64,020.00	483,840.00	13.23	64,020.00	495,256.00	12.93	13.08
Set-24	87,250.00	630,000.00	13.85	87,250.00	495,256.00	17.62	15.73
Total	397,052.00	2,895,984.00	13.71	397,052.00	2,917,660.00	13.61	13.66

Data: Post test

Mes	POST TEST						
	Indicador: ROI			Indicador: ROE			Índice promedio
	Ganancia Neta	Inversión	Índice	Ganancia Neta	Patrimonio	Índice	
Abr-25	94,000.00	522,720.00	17.98	94,000.00	547,200.00	17.18	17.58
May-25	89,424.00	546,480.00	16.36	89,424.00	548,010.00	16.32	16.34
Jun-25	73,280.00	435,600.00	16.82	73,280.00	550,960.00	13.30	15.06
Jul-25	86,856.00	522,720.00	16.62	86,856.00	551,985.00	15.74	16.18
Ago-25	79,850.00	475,200.00	16.80	79,850.00	553,500.00	14.43	15.61
Set-25	103,450.00	618,750.00	16.72	103,450.00	554,520.00	18.66	17.69
Total	526,860.00	3,121,470.00	16.88	526,860.00	3,306,175.00	15.94	16.41

ANEXO N° 08: DATOS DE PERSPECTIVA CLIENTE

Data: Pre test

N°	PRE TEST																					
	Indicador: Satisfacción de cliente										Indicador: Valor percibido de la empresa										Total	Nivel
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total	Nivel	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Total	Nivel		
1	2	1	2	2	1	1	1	0	10	Bajo	3	3	2	3	3	3	2	2	21	Moderado	31	Moderado
2	2	0	2	2	1	0	2	1	10	Bajo	1	1	2	1	1	2	1	1	10	Bajo	20	Bajo
3	3	3	2	3	2	2	3	3	21	Moderado	1	1	2	1	1	2	1	1	10	Bajo	31	Moderado
4	2	2	3	2	3	2	3	3	20	Moderado	1	1	2	1	1	2	0	2	10	Bajo	30	Moderado
5	2	2	2	3	2	3	3	3	20	Moderado	2	3	2	3	2	3	3	3	21	Moderado	41	Moderado
Total									81		Total								72		153	
Índice									16.20		índice								14.40		30.6	
Porcentaje									50.63		Porcentaje								45		47.81	

Data: Post test

N°	POST - TEST																					
	Indicador: Satisfacción de cliente										Indicador: Valor percibido de la empresa										Total	Nivel
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total	Nivel	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Total	Nivel		
1	3	3	3	2	3	3	2	2	21	Moderado	3	3	3	3	2	2	2	3	21	Moderado	42	Moderado
2	4	4	3	2	2	2	3	3	23	Alto	3	3	4	2	2	3	2	3	22	Alto	45	Alto
3	4	4	4	4	4	3	4	4	31	Alto	4	4	3	3	4	3	4	2	27	Alto	58	Alto
4	4	4	4	4	3	4	3	3	29	Alto	4	4	3	4	4	4	3	2	28	Alto	57	Alto
5	4	4	3	4	4	3	3	4	29	Alto	4	4	3	3	3	4	4	4	29	Alto	58	Alto
Total									133		Total								127		260	
Índice									26.60		índice								25.40		52	
Porcentaje									83.13		Porcentaje								79.38		81.25	

ANEXO N° 09: DATOS DE PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Data: Pre test

PRE TEST							
Indicador: tiempo de respuesta			Indicador: indice de calidad				Porcentaje Promedio
N°	Minutos	Porcentaje	Semanas	Productos conforme	Total productos	Índice	
1	73.50	81.63	1	116	124	93.55	87.59
2	74.30	80.75	2	120	128	93.75	87.25
3	76.80	78.13	3	116	123	94.31	86.22
4	75.00	80.00	4	121	128	94.53	87.27
5	76.00	78.95	5	122	125	97.60	88.27
6	75.30	79.68	6	121	129	93.80	86.74
7	74.80	80.21	7	123	130	94.62	87.41
8	74.20	80.86	8	118	125	94.40	87.63
9	76.30	78.64	9	116	124	93.55	86.09
10	75.90	79.05	10	123	128	96.09	87.57
11	74.30	80.75	11	119	125	95.20	87.98
12	75.60	79.37	12	119	128	92.97	86.17
13	75.60	79.37	13	120	126	95.24	87.30
14	75.00	80.00	14	120	125	96.00	88.00
15	73.50	81.63	15	122	128	95.31	88.47
Total	1126.1	79.92	Total	1796	1896	94.73	87.33
Promedio	75.07		Promedio	119.73	126.40		

Data: Post test

POST TEST							
Indicador: tiempo de respuesta			Indicador: indice de calidad				Porcentaje Promedio
N°	Minutos	Porcentaje (*)	Semanas	Productos conforme	Total productos	Índice	
1	70.80	84.75	1	127	130	97.69	91.22
2	72.20	83.10	2	130	131	99.24	91.17
3	71.00	84.51	3	128	130	98.46	91.48
4	70.00	85.71	4	130	132	98.48	92.10
5	71.20	84.27	5	134	136	98.53	91.40
6	71.00	84.51	6	135	138	97.83	91.17
7	70.10	85.59	7	133	135	98.52	92.06
8	70.60	84.99	8	133	136	97.79	91.39
9	70.30	85.35	9	135	140	96.43	90.89
10	71.60	83.80	10	125	128	97.66	90.73
11	72.20	83.10	11	116	120	96.67	89.88
12	70.30	85.35	12	110	112	98.21	91.78
13	72.60	82.64	13	124	125	99.20	90.92
14	70.00	85.71	14	130	135	96.30	91.01
15	69.80	85.96	15	131	136	96.32	91.14
Total	1063.7	84.61	Total	1921	1964	97.82	91.22
Promedio	70.91		Promedio	128.07	130.93		

*Se toma como referencia de tiempo óptimo a 60 minutos

ANEXO N° 10: DATOS DE PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Data: Pre test

N°	PRE TEST																					
	Indicador: Satisfacción de trabajadores										Indicador: Desarrollo de competencias laborales										Total	Nivel
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total	Nivel	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Total	Nivel		
1	1	1	2	2	1	2	1	2	12	Moderado	3	2	2	1	2	1	2	1	14	Moderado	26	Moderado
2	3	2	2	1	2	1	2	0	13	Moderado	2	1	3	2	2	1	2	1	14	Moderado	27	Moderado
3	4	3	4	2	3	1	1	3	21	Moderado	2	1	2	1	2	2	1	3	14	Moderado	35	Moderado
4	4	1	1	4	1	2	2	2	17	Moderado	2	2	1	1	1	1	0	2	10	Bajo	27	Moderado
5	2	3	2	2	1	2	1	1	14	Moderado	1	1	1	1	3	2	3	0	12	Moderado	26	Moderado
6	0	2	3	4	4	4	4	4	25	Alto	4	3	3	4	2	4	4	4	28	Alto	53	Alto
7	0	2	1	2	1	2	2	1	11	Moderado	1	0	0	1	2	1	3	1	9	Bajo	20	Bajo
8	2	2	2	1	1	1	1	1	11	Moderado	0	2	2	1	0	1	2	0	8	Bajo	19	Bajo
9	1	1	1	1	1	3	2	1	11	Moderado	1	2	2	1	1	1	2	2	12	Moderado	23	Moderado
10	2	2	1	2	2	2	1	1	13	Moderado	0	1	1	2	1	2	2	1	10	Bajo	23	Moderado
11	1	1	2	2	1	2	3	3	15	Moderado	3	2	2	2	2	2	3	3	19	Moderado	34	Moderado
12	1	2	2	2	2	2	1	1	13	Moderado	1	1	0	1	1	1	2	1	8	Bajo	21	Bajo
13	1	2	2	2	1	1	1	1	11	Moderado	0	2	2	1	1	0	2	1	9	Bajo	20	Bajo
14	1	2	1	1	2	1	2	0	10	Bajo	2	1	0	2	2	1	2	1	11	Moderado	21	Bajo
15	1	2	2	2	2	2	2	0	13	Moderado	2	1	2	1	1	3	1	0	11	Moderado	24	Moderado
16	1	1	1	0	1	1	1	2	8	Bajo	2	2	1	1	2	2	0	2	12	Moderado	20	Bajo
17	1	0	2	2	2	1	0	1	9	Bajo	1	1	4	1	1	1	2	0	11	Moderado	20	Bajo
18	0	2	1	0	2	2	1	2	10	Bajo	3	2	2	1	4	1	2	2	17	Moderado	27	Moderado
19	3	2	3	2	2	3	3	1	19	Moderado	2	3	3	2	2	1	0	1	14	Moderado	33	Moderado
20	2	2	2	1	2	2	2	2	15	Moderado	2	3	2	3	2	2	2	0	16	Moderado	31	Moderado
21	1	1	1	4	1	1	1	1	11	Moderado	0	1	2	1	2	1	0	2	9	Bajo	20	Bajo

22	2	3	2	2	1	4	1	1	16	Moderado	1	1	2	1	2	1	3	1	12	Moderado	28	Moderado
23	2	2	1	3	2	2	1	1	14	Moderado	1	2	2	1	1	1	2	0	10	Bajo	24	Moderado
24	2	2	1	2	1	3	2	2	15	Moderado	2	2	1	2	2	1	3	1	14	Moderado	29	Moderado
25	2	2	1	2	1	2	1	0	11	Moderado	1	1	1	0	2	2	2	2	11	Moderado	22	Moderado
26	2	2	1	2	1	1	2	2	13	Moderado	1	0	0	1	1	0	2	2	7	Bajo	20	Bajo
27	1	2	2	2	1	0	2	2	12	Moderado	2	1	1	4	0	1	1	2	12	Moderado	24	Moderado
28	2	2	2	2	2	2	2	2	16	Moderado	1	3	2	2	1	2	1	2	14	Moderado	30	Moderado
29	0	1	1	1	0	2	2	1	8	Bajo	2	2	1	1	2	2	0	0	10	Bajo	18	Bajo
30	1	1	2	2	1	1	1	1	10	Bajo	0	2	2	1	1	2	2	1	11	Moderado	21	Bajo
31	1	0	1	1	2	1	2	0	8	Bajo	2	1	2	2	2	2	2	1	14	Moderado	22	Moderado
32	1	1	2	2	2	2	2	1	13	Moderado	1	2	2	1	1	1	1	1	10	Bajo	23	Moderado
33	1	1	1	1	1	1	2	2	10	Bajo	2	3	3	3	3	2	3	2	21	Moderado	31	Moderado
34	1	0	2	2	1	1	0	1	8	Bajo	1	2	2	2	1	1	2	0	11	Moderado	19	Bajo
35	0	2	1	0	2	2	1	1	9	Bajo	2	2	1	2	2	1	2	2	14	Moderado	23	Moderado
36	0	2	1	2	1	1	3	1	11	Moderado	1	1	1	2	2	1	0	1	9	Bajo	20	Bajo
37	2	2	2	3	3	2	2	2	18	Moderado	4	1	1	2	3	2	2	3	18	Moderado	36	Moderado
38	1	1	1	4	1	2	1	2	13	Moderado	2	1	1	2	2	1	0	2	11	Moderado	24	Moderado
39	1	1	1	1	1	2	1	1	9	Bajo	3	2	2	1	1	1	2	2	14	Moderado	23	Moderado
40	1	0	1	2	2	2	2	1	11	Moderado	2	1	0	1	1	2	0	1	8	Bajo	19	Bajo
41	2	2	2	1	1	2	1	1	12	Moderado	1	1	2	1	0	1	1	1	8	Bajo	20	Bajo
42	2	2	2	3	2	1	2	2	16	Moderado	0	1	2	2	2	2	4	2	15	Moderado	31	Moderado
43	1	1	2	1	1	1	1	2	10	Bajo	2	1	2	1	3	1	2	1	13	Moderado	23	Moderado
44	0	2	2	1	4	1	1	0	11	Moderado	2	2	1	2	2	1	3	2	15	Moderado	26	Moderado
45	1	2	1	2	2	1	1	1	11	Moderado	1	1	1	0	2	2	1	2	10	Bajo	21	Bajo
46	3	2	3	1	3	3	2	2	19	Moderado	1	3	2	2	3	3	3	2	19	Moderado	38	Moderado
47	2	2	3	3	2	1	2	2	17	Moderado	2	2	2	2	1	1	2	2	14	Moderado	31	Moderado
48	2	1	0	1	1	1	2	1	9	Bajo	1	1	2	2	2	2	2	2	14	Moderado	23	Moderado

49	2	2	1	1	0	1	2	1	10	Bajo	1	0	2	1	1	2	2	2	11	Moderado	21	Bajo
50	3	3	3	2	2	3	2	2	20	Moderado	2	3	3	3	2	2	1	3	19	Moderado	39	Moderado
51	2	2	2	3	3	2	2	3	19	Moderado	4	1	1	1	1	2	2	2	14	Moderado	33	Moderado
52	1	3	1	4	1	1	1	2	14	Moderado	2	1	1	1	2	1	0	2	10	Bajo	24	Moderado
53	1	2	1	1	1	2	1	1	10	Bajo	3	2	2	2	2	1	2	2	16	Moderado	26	Moderado
54	1	3	3	3	3	1	3	3	20	Moderado	2	1	0	1	1	2	0	2	9	Bajo	29	Moderado
55	1	2	3	3	1	3	1	1	15	Moderado	1	1	2	1	0	1	1	1	8	Bajo	23	Moderado
56	0	2	2	1	2	2	2	1	12	Moderado	2	2	2	2	1	1	4	1	15	Moderado	27	Moderado
57	1	1	2	1	1	1	1	2	10	Bajo	2	1	2	1	3	1	2	1	13	Moderado	23	Moderado
58	1	2	1	1	2	2	1	4	14	Moderado	1	1	1	1	2	2	0	2	10	Bajo	24	Moderado
59	2	1	4	1	1	1	2	2	14	Moderado	1	1	1	2	1	0	2	2	10	Bajo	24	Moderado
60	0	1	1	1	2	1	1	3	10	Bajo	2	2	2	2	3	3	3	2	19	Moderado	29	Moderado
61	2	3	2	2	3	2	1	2	17	Moderado	1	2	1	1	2	2	1	2	12	Moderado	29	Moderado
62	2	3	1	1	3	1	1	1	13	Moderado	3	2	3	2	3	1	1	2	17	Moderado	30	Moderado
63	2	1	1	2	2	1	4	1	14	Moderado	1	3	2	2	2	2	2	2	16	Moderado	30	Moderado
64	1	4	1	2	1	2	2	1	14	Moderado	3	1	2	1	2	2	1	1	13	Moderado	27	Moderado
65	1	1	1	2	1	1	3	2	12	Moderado	2	2	2	1	2	2	2	2	15	Moderado	27	Moderado
66	1	2	2	2	2	1	2	1	13	Moderado	3	1	1	2	2	1	2	1	13	Moderado	26	Moderado
67	1	1	1	1	1	1	1	1	8	Bajo	2	1	0	1	2	1	2	2	11	Moderado	19	Bajo
68	2	1	2	2	2	1	0	1	11	Moderado	2	2	1	1	1	1	2	2	12	Moderado	23	Moderado
69	0	1	1	1	1	2	2	1	9	Bajo	2	1	3	1	2	1	2	2	14	Moderado	23	Moderado
70	1	1	4	1	1	0	2	2	12	Moderado	1	2	2	1	3	2	1	2	14	Moderado	26	Moderado
71	4	2	2	1	1	1	1	1	13	Moderado	1	0	2	2	1	2	2	1	11	Moderado	24	Moderado
72	2	2	3	2	3	2	3	2	19	Moderado	3	2	2	2	3	2	3	2	19	Moderado	38	Moderado
Total									935		Total								928		1863	
Promedio									12.99		Promedio								12.9		25.88	
Índice									40.58		Índice								40.28		40.43	

Data: Post test

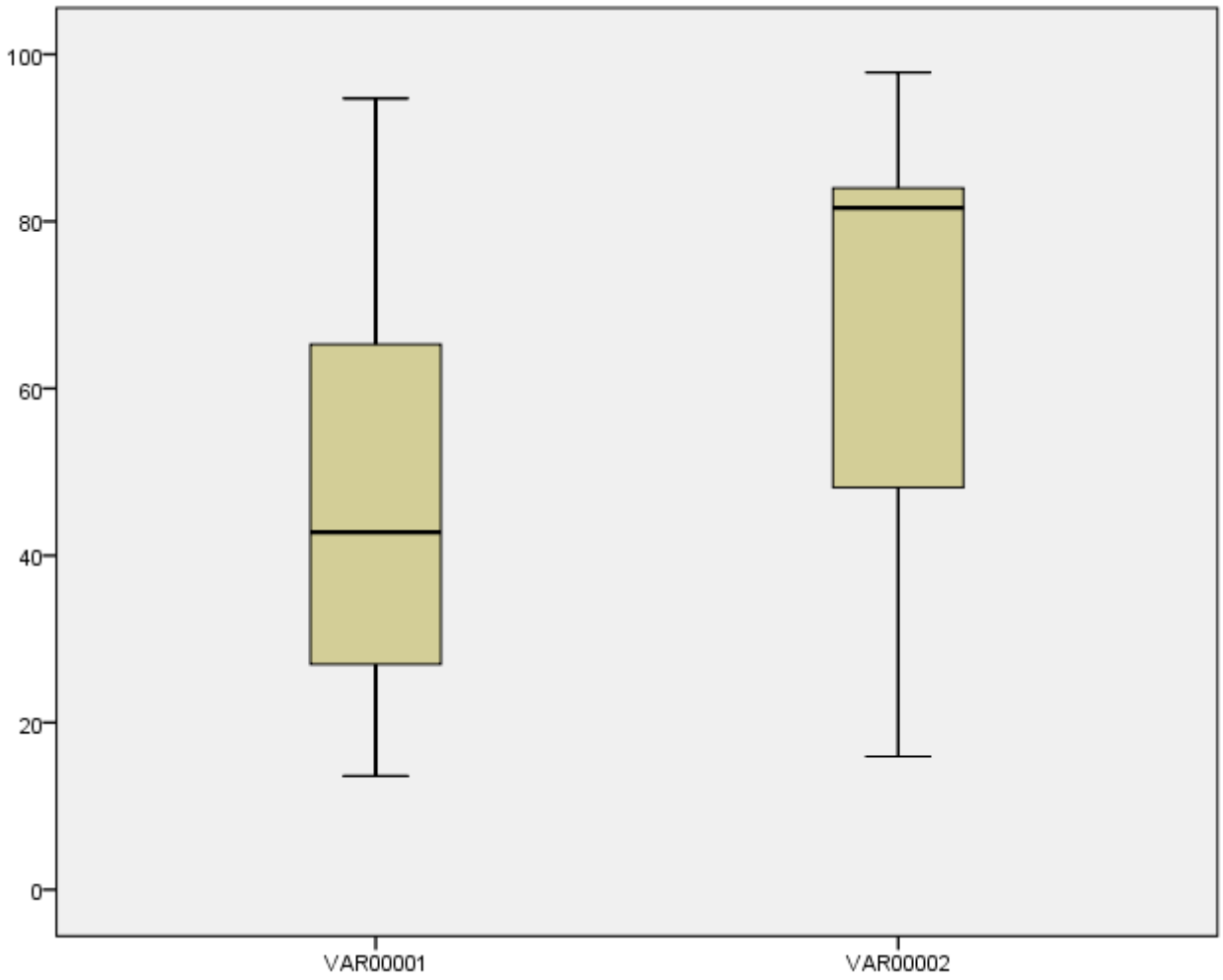
N°	POST TEST																				Total	Nivel
	Indicador: Satisfacción de trabajadores										Indicador: Desarrollo de competencias lab.											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Total	Nivel	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Total	Nivel		
1	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Alto	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Alto	55	Alto
2	4	4	2	3	3	4	4	4	28	Alto	3	3	2	4	3	4	4	3	26	Alto	54	Alto
3	4	3	3	4	4	3	3	3	27	Alto	2	4	4	3	3	4	4	2	26	Alto	53	Alto
4	4	4	4	3	4	3	2	4	28	Alto	3	4	2	2	3	2	2	2	20	Moderado	48	Alto
5	4	4	4	3	4	4	4	4	31	Alto	4	3	3	4	3	4	3	4	28	Alto	59	Alto
6	3	3	3	2	3	3	3	3	23	Alto	4	4	4	3	3	3	2	4	27	Alto	50	Alto
7	3	2	4	3	4	3	3	3	25	Alto	4	4	4	3	3	2	3	4	27	Alto	52	Alto
8	4	4	4	4	4	4	3	4	31	Alto	4	3	3	4	4	4	4	4	30	Alto	61	Alto
9	3	3	3	4	3	4	4	4	28	Alto	4	2	4	4	4	2	4	4	28	Alto	56	Alto
10	3	3	3	4	4	4	4	2	27	Alto	2	4	4	4	3	3	3	4	27	Alto	54	Alto
11	4	3	4	4	4	4	3	4	30	Alto	3	3	3	4	4	4	4	4	29	Alto	59	Alto
12	4	4	4	4	4	3	3	3	29	Alto	3	3	3	4	4	4	2	4	27	Alto	56	Alto
13	4	4	2	2	4	3	3	2	24	Alto	2	3	3	3	3	3	4	4	25	Alto	49	Alto
14	4	3	4	3	4	4	4	4	30	Alto	4	3	4	3	2	4	4	2	26	Alto	56	Alto
15	3	3	3	3	4	3	4	4	27	Alto	4	3	4	4	4	4	3	4	30	Alto	57	Alto
16	3	3	2	2	1	4	4	2	21	Moderado	3	3	2	3	3	3	2	4	23	Alto	44	Alto
17	4	4	4	4	4	4	3	3	30	Alto	4	3	4	3	3	3	4	3	27	Alto	57	Alto
18	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Alto	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Alto	55	Alto
19	4	4	2	3	3	4	4	4	28	Alto	3	3	2	4	3	4	4	2	25	Alto	53	Alto
20	4	3	3	4	4	3	3	3	27	Alto	2	4	4	3	3	4	4	2	26	Alto	53	Alto
21	4	4	4	3	4	3	2	4	28	Alto	3	4	2	2	3	2	2	4	22	Alto	50	Alto
22	4	4	4	3	4	4	4	4	31	Alto	4	3	3	4	3	4	3	4	28	Alto	59	Alto
23	3	3	3	2	3	3	3	3	23	Alto	4	4	4	3	3	3	2	4	27	Alto	50	Alto

24	3	2	4	3	4	3	3	3	25	Alto	4	4	4	3	3	2	3	4	27	Alto	52	Alto
25	4	4	4	4	2	2	3	4	27	Alto	4	3	3	2	2	2	4	4	24	Alto	51	Alto
26	3	2	2	2	2	2	3	4	20	Moderado	4	2	2	3	4	2	2	4	23	Alto	43	Moderado
27	3	3	3	2	2	2	4	2	21	Moderado	2	4	2	2	3	3	2	2	20	Moderado	41	Moderado
28	4	3	4	4	4	4	3	4	30	Alto	3	3	3	4	4	4	4	4	29	Alto	59	Alto
29	4	4	4	4	4	3	3	3	29	Alto	3	3	3	4	4	4	2	4	27	Alto	56	Alto
30	4	2	2	2	4	2	2	2	20	Moderado	2	2	2	3	3	3	4	2	21	Moderado	41	Moderado
31	4	3	4	3	4	4	4	4	30	Alto	4	4	4	3	2	4	4	4	29	Alto	59	Alto
32	2	1	1	1	2	2	1	2	12	Moderado	1	1	2	0	0	0	2	2	8	Bajo	20	Bajo
33	3	3	2	2	1	4	4	4	23	Alto	4	4	4	3	3	3	2	3	26	Alto	49	Alto
34	4	4	4	4	4	4	3	3	30	Alto	3	3	3	3	3	3	4	3	25	Alto	55	Alto
35	3	4	3	2	4	4	2	2	24	Alto	2	2	4	4	2	4	2	2	22	Alto	46	Alto
36	4	4	4	4	4	4	3	2	29	Alto	3	4	4	4	4	4	4	2	29	Alto	58	Alto
37	4	3	3	3	3	3	2	3	24	Alto	2	4	2	4	4	2	2	2	22	Alto	46	Alto
38	4	2	2	2	2	3	4	4	23	Alto	4	3	3	4	4	4	3	4	29	Alto	52	Alto
39	4	3	2	3	2	4	4	4	26	Alto	4	4	2	3	3	3	2	4	25	Alto	51	Alto
40	3	2	3	2	3	4	4	4	25	Alto	4	4	4	3	2	4	3	4	28	Alto	53	Alto
41	3	4	4	4	4	4	1	3	27	Alto	3	3	4	4	4	4	4	4	30	Alto	57	Alto
42	4	4	3	3	4	4	4	4	30	Alto	2	2	4	4	4	3	4	2	25	Alto	55	Alto
43	4	4	3	4	4	4	4	3	30	Alto	4	3	3	3	4	4	3	4	28	Alto	58	Alto
44	4	1	4	4	4	4	3	3	27	Alto	3	3	3	3	4	4	3	3	26	Alto	53	Alto
45	3	4	4	2	2	4	3	3	25	Alto	2	2	3	3	3	3	4	4	24	Alto	49	Alto
46	3	2	3	4	3	4	4	4	27	Alto	4	4	3	4	3	2	3	4	27	Alto	54	Alto
47	4	4	3	3	3	4	3	4	28	Alto	4	4	3	4	4	4	2	3	28	Alto	56	Alto
48	4	4	3	2	2	1	4	4	24	Alto	2	3	3	2	3	3	3	4	23	Alto	47	Alto
49	3	3	4	4	4	4	4	3	29	Alto	3	4	3	4	3	3	4	4	28	Alto	57	Alto
50	3	2	4	4	4	4	4	4	29	Alto	4	3	3	3	3	3	4	3	26	Alto	55	Alto

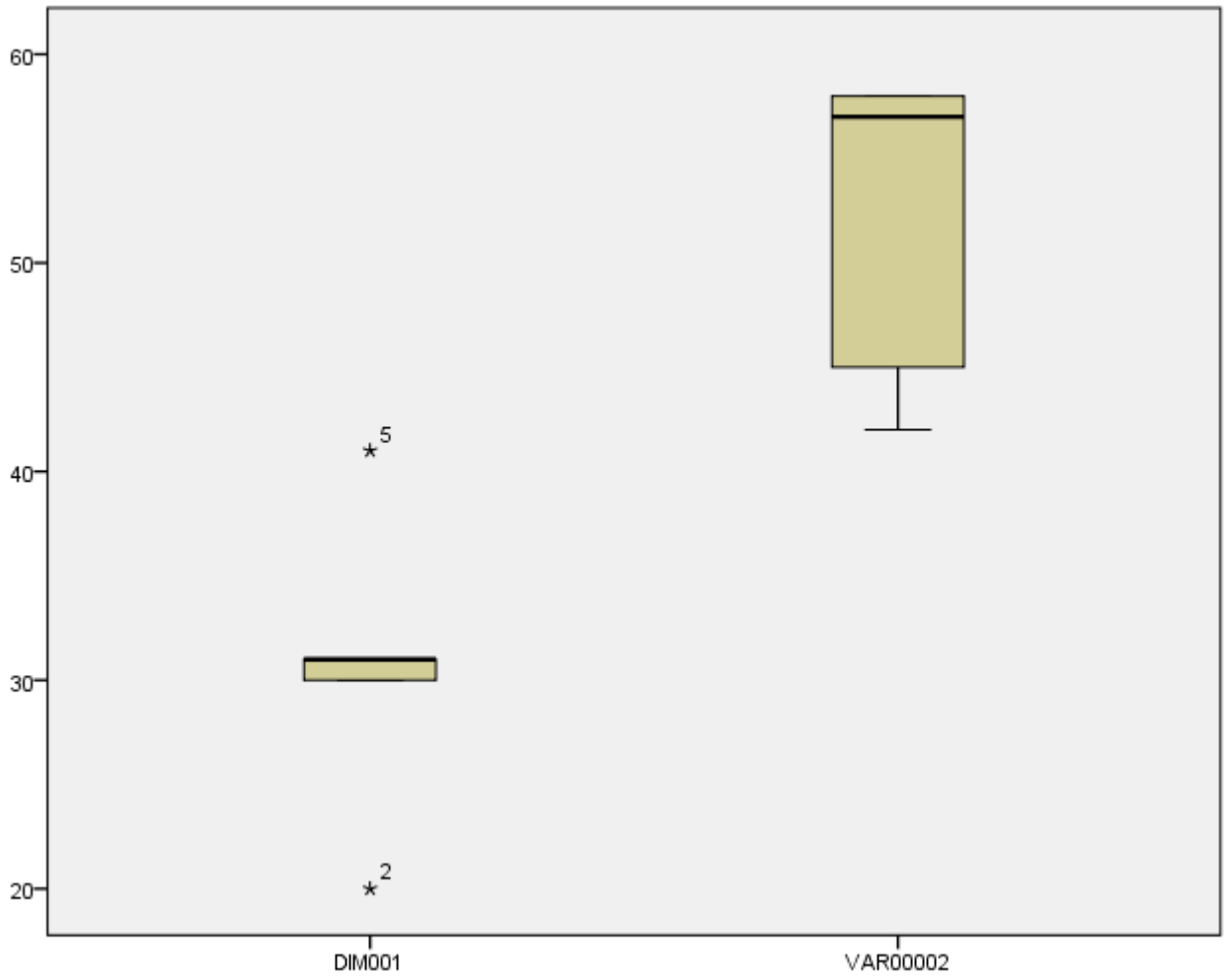
51	2	3	4	2	3	3	4	4	25	Alto	4	3	3	2	4	3	4	4	27	Alto	52	Alto
52	4	4	3	3	4	4	3	3	28	Alto	3	2	4	4	3	3	4	4	27	Alto	55	Alto
53	4	4	4	4	3	4	3	2	28	Alto	4	3	4	2	2	3	4	4	26	Alto	54	Alto
54	3	4	4	4	3	4	4	4	30	Alto	4	4	3	3	4	3	2	4	27	Alto	57	Alto
55	4	4	3	3	2	3	3	3	25	Alto	3	4	4	4	3	3	3	4	28	Alto	53	Alto
56	4	3	3	4	4	4	4	2	28	Alto	2	4	4	4	3	4	3	4	28	Alto	56	Alto
57	3	3	4	4	4	4	3	4	29	Alto	3	3	3	4	4	1	2	1	21	Moderado	50	Alto
58	4	4	4	4	4	3	3	3	29	Alto	3	3	3	4	4	3	3	4	27	Alto	56	Alto
59	2	4	2	2	4	3	3	2	22	Alto	2	3	3	3	3	2	3	3	22	Alto	44	Alto
60	3	3	4	3	4	4	4	4	29	Alto	4	3	4	3	2	4	4	4	28	Alto	57	Alto
61	3	3	3	3	4	3	4	4	27	Alto	4	3	4	4	4	4	3	4	30	Alto	57	Alto
62	4	3	2	2	1	4	4	2	22	Alto	3	3	2	3	3	3	2	3	22	Alto	44	Alto
63	4	4	4	4	4	4	3	3	30	Alto	4	3	4	3	3	4	3	4	28	Alto	58	Alto
64	3	4	4	4	4	4	4	4	31	Alto	3	3	3	3	3	4	4	4	27	Alto	58	Alto
65	2	4	2	3	3	4	4	4	26	Alto	3	3	2	4	3	1	2	3	21	Moderado	47	Alto
66	2	3	3	4	4	3	3	3	25	Alto	2	4	4	3	3	4	4	3	27	Alto	52	Alto
67	4	4	4	3	4	3	2	4	28	Alto	3	4	2	2	3	4	4	4	26	Alto	54	Alto
68	2	3	3	3	3	3	2	2	21	Moderado	2	2	2	2	2	2	3	3	18	Moderado	39	Moderado
69	3	3	3	3	3	3	3	3	24	Alto	4	4	3	3	3	3	3	4	27	Alto	51	Alto
70	3	3	4	4	4	4	4	4	30	Alto	4	3	3	3	3	3	3	3	25	Alto	55	Alto
71	3	4	1	2	3	3	4	4	24	Alto	4	3	3	2	4	3	3	4	26	Alto	50	Alto
72	3	3	4	3	4	4	3	3	27	Alto	3	2	4	4	3	3	4	4	27	Alto	54	Alto
Total									1920		Total								1846		3766	
Promedio									26.67		Promedio								25.64		52.31	
Índice									83.33		Índice								80.12		81.73	

ANEXO N° 11: BOXPLOT DE PRUEBAS DE NORMALIDAD

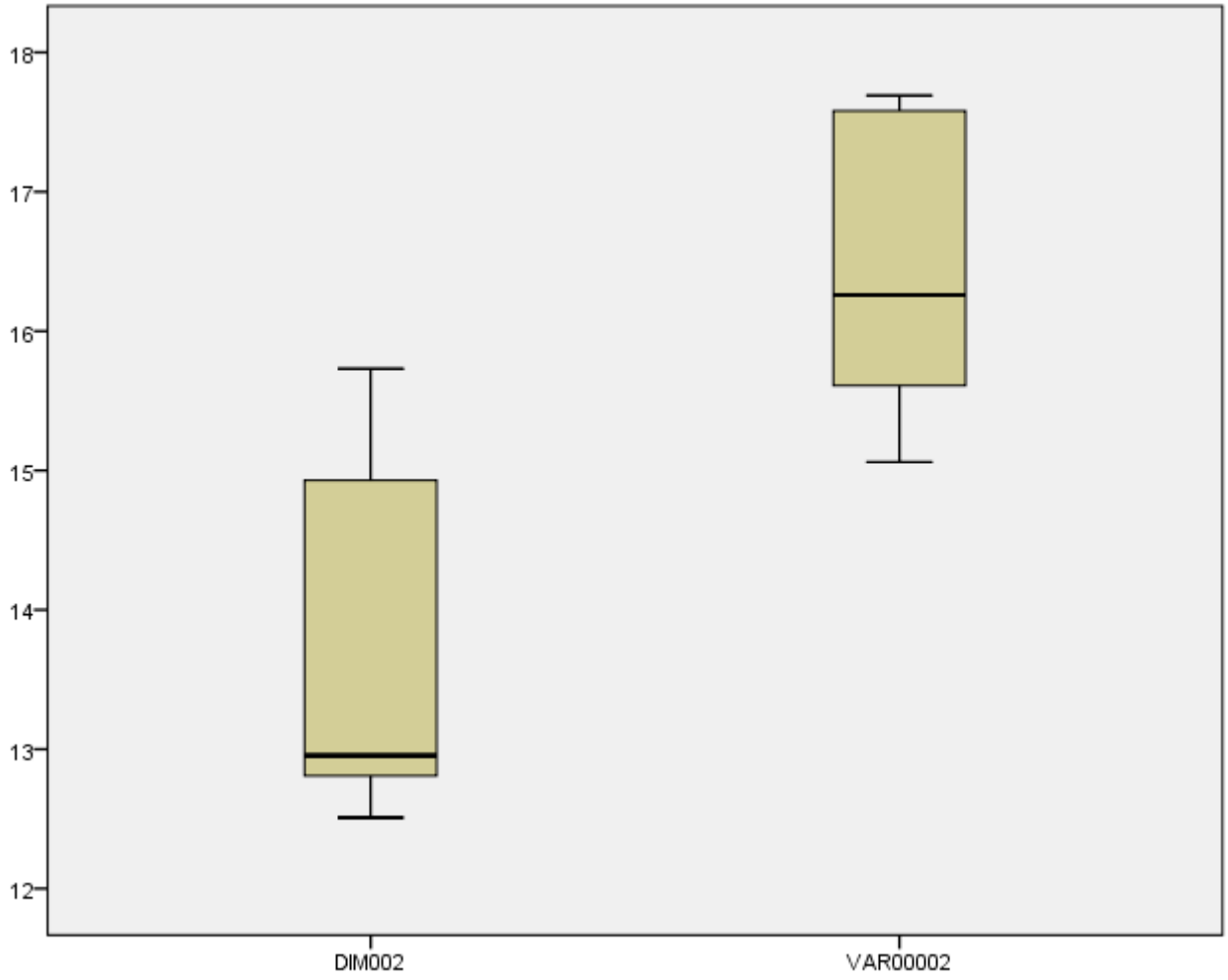
1. Hipótesis General



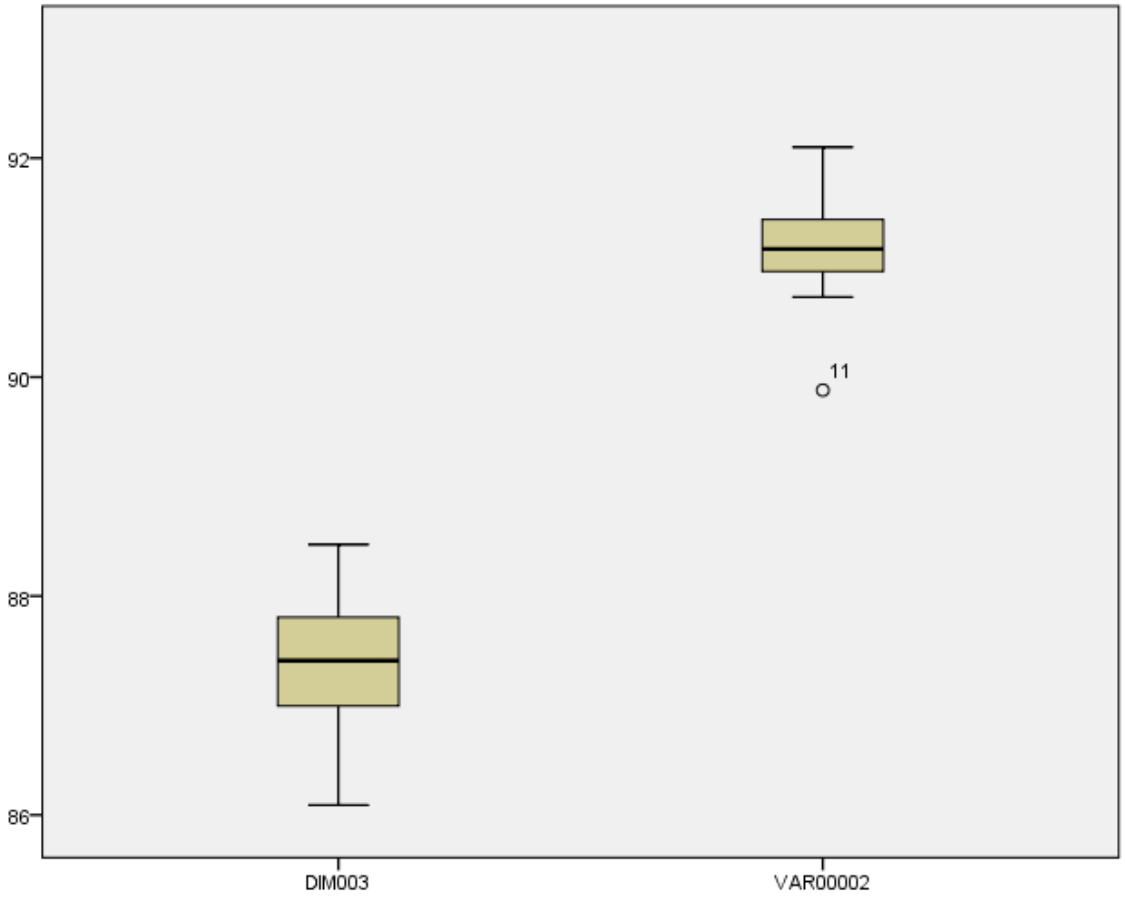
2. Hipótesis específica 1



3. Hipótesis específica 2



4. Hipótesis específica 3



5. Hipótesis específica 4

